
DIPLOMARBEIT

Herr
Friedrich Pölzl

**Von den Besten lernen: Inter-
nationalisierung und Ausbau
einer KMU aus dem Maschi-
nenbausektor auf Basis der
Erfolgsstrategien anderer Un-
ternehmen in diesem Bereich**

Matzleinsdorf, 2014

DIPLOMARBEIT

Von den Besten lernen: Internationalisierung & Ausbau einer Maschinebau-KMU auf Basis der Erfolgsstrategien vergleichbarer Unternehmen

Autor:
Friedrich Pölzl

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
WIWRN12

Erstprüfer:
Prof. Dr. Dr. h.c. Ing. Hartmut Lindner

Zweitprüfer:
Prof. Mag. Erich Greistorfer

Einreichung:
Mittweida, Juni 2014

Verteidigung/Bewertung:
Wiener Neustadt, 2014

DIPLOMA THESIS

Learning from the best: An SME's internationalization & expansion based on success strategies of similar machine engineering companies

author:

Friedrich Pözl

course of studies:

Industrial Engineering

seminar group:

WIWRN12

first examiner:

Prof. Dr. Dr. h.c. Ing. Hartmut Lindner

second examiner:

Prof. Mag. Erich Greistorfer

submission:

Mittweida, June 2014

defence/ evaluation:

Wiener Neustadt, 2014

Bibliografische Beschreibung:

Pölzl, Friedrich:

Von den Besten lernen: Internationalisierung und Ausbau einer Maschinenbau-KMU auf Basis der Erfolgsstrategien vergleichbarer Unternehmen. 2014.

92 Seiten, 5 Abbildungen, 5 Tabellen

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2014

Referat:

Diese Diplomarbeit befasst sich mit den Eigenheiten jener österreichischen Klein- und Mittelbetriebe, die mit Spezialisierung und Know-How schaffen, international erfolgreich zu sein und laufend zu wachsen. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf der Firma Friedrich Pölzl, die gerade im Begriff ist, in die APD GmbH umgewandelt zu werden. Diese rechtliche Änderung soll aber auch von einer zunehmenden Internationalisierung begleitet werden. Um darzustellen, welche Wege hier zum Erfolg führen können, werden andere österreichische Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau zum Vergleich herangezogen wie etwa Erema, Anger Maschinen und Fehrer Textilmaschinen.

Inhalt

Deckblatt, Daten, Kurzzusammenfassung	
Bibliografische Beschreibung:	5
Referat:	5
Abbildungsverzeichnis:	7
Tabellenverzeichnis:	8
1. EINLEITUNG	9
2. KLEIN- UND MITTELBETRIEBE IN ÖSTERREICH	11
2.1. Definition	11
2.2. Anteil und Beitrag in Österreich sowie der Europäischen Union	12
3. DIE STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER ÖSTERREICHISCHEN KMU	14
3.1. Was macht die Klein- und Mittelbetriebe so besonders?	14
3.2. Erfolgsbeispiele	14
3.3. Österreich im internationalen Vergleich: Drei Fragen an Oliver Grabherr	16
4. DIE SPRUNGBRETT ZUM ERFOLG	19
4.1. Institutionelle Rahmenbedingungen	19
4.2. Alternativen	20
4.3. Exkurs: Cluster	24
4.4. Resümee	26
5. DER ERSTE SCHRITT: DAS UNTERNEHMEN	28
5.1. Unternehmensgeschichte Pölzl Wärmetauscher	28
5.2. Pölzl Wärmetauscher heute	29
6. VERGLEICHBARE KMUS IM BEREICH MASCHINENBAU UND IHRE STRATEGIEN	31
6.1. EREMA	31
6.2. ANGER Maschinen	36
6.3. Fehrer Textilmaschinen	42
6.4. NGR	45
6.5. GST	48
6.6. Exkurs: Maschinenbau in Österreich	50
7. WAS KOMMT DANACH: AUSBAU UND INTERNATIONALISIERUNG	52
7.1. Strategische Fragen: Expansion	52
7.2. Die Internationalisierung	53
8. DER NÄCHSTE SCHRITT: VON DEN BESTEN LERNEN	58
8.1. Mögliche Ausrichtung eines Businessplans	58
8.2. Kernkompetenzen des Unternehmens	58
8.3. Grundlegendes: die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen	59
8.4. Rechtliche Rahmenbedingungen	63
8.5. Personelle Rahmenbedingungen	65
8.6. Technische Rahmenbedingungen	66
8.7. SWOT-Analyse	66
8.8. Finanzielle Rahmenbedingungen	68
8.9. Erkenntnisse aus den Strategien anderer Unternehmen	74
9. DER ÜBERNÄCHSTE SCHRITT: ZUKUNFTSSZENARIEN FÜR PÖLZL WÄRMETAUSCHER	77
9.1. Marktentwicklung	77
9.2. Internationalisierungsstrategie	78
9.3. Exkurs: Die Förderlandschaft	79
9.4. Ausbau des Produktportfolios	80
10. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSWORTE	85
11. LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	86
12. SELBSTSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG	92

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Anteil der KMU an der marktorientierten Wirtschaft Österreichs	13
Abbildung 2: Umsatz der EREMA Gruppe	32
Abbildung 3: Verwertungsmöglichkeiten für Kunststoffabfall	34
Abbildung 4: Plakatserie für Anger Machining	41
Abbildung 5: Unternehmensstrategien. Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nische?	62

Tabellenverzeichnis:

Tabelle 1: KMU in der Europäischen Union	11
Tabelle 2: SWOT-Analyse	67
Tabelle 3: Planzahlen 2013 – 2017	70
Tabelle 4: Worst Case Szenario	71
Tabelle 5: BCG-Portfolio-Matrix für neue Produkte von Pölzl Wärmetauscher	82

1. Einleitung

In dieser Arbeit soll gezeigt werden, aus welchen Gründen und in welcher Form österreichische Klein- und Mittelbetriebe aus dem industriellen Sektor so erfolgreich sind. Gleichzeitig sollen diese Erkenntnisse ganz konkret auf ein Unternehmen in dessen Strategieentwicklung und Businessausrichtung angewandt werden. Wie kann ein Unternehmen von den Besten aus seiner Branche lernen und andere allgemeinere Erfolgsstrategien größtmäßig gleich gelagerter KMU für sich nutzen? Das ist die Fragestellung, der in dieser Arbeit auf den Grund gegangen werden soll.

Das besagte Unternehmen, die Firma Pölzl Wärmetauscher, verfügt zwar bereits über langjährige Erfahrung. Was die Erweiterung des Kerngeschäfts und vor allem die Internationalisierung angeht, steckt es aber sozusagen erst in den Kinderschuhen. Der nächste Schritt, die wegweisenden Strategien und die künftige Ausrichtung sollen in dieser Arbeit mit den Besten der Besten aus verwandten wirtschaftlichen Bereichen verglichen werden. Ausführliche Analysen loten das Potenzial des Unternehmens aus. Selbstverständlich werden auch Worst Case Szenarien erläutert, um etwaige Risiken mit zu berücksichtigen. Informationen über neueste Trends und Innovationen runden das Fundament ab, auf dem unter anderem ein Businessplan skizziert wird.

Zu Beginn der Arbeit wird die Rolle der Klein- und Mittelbetriebe in Österreich erklärt, ihre Stärken und Schwächen werden beschrieben, und allgemeine Erfolgsbeispiele werden angeführt. Danach werden die Rahmenbedingungen für diese Unternehmen erläutert. Weiters wird – was gerade für diese Betriebe und gerade, wenn es um Erweiterung und Internationalisierung geht, von Bedeutung ist – aufgezeigt, welche Möglichkeiten es gibt, an Finanzierungen und Förderungen zu kommen.

Einige ausgewählte KMU, die in ihren Bereichen Herausragendes geleistet haben und daher als Vorbilder für Pölzl Wärmetauscher fungieren können, werden im Anschluss detailliert beschrieben.

In weiterer Folge wird die Firma, die in dieser Arbeit im Fokus steht, nämlich Pölzl Wärmetauscher, vorgestellt und beschrieben, wie die nächsten Schritte aussehen könnten.

Im nächsten Schritt wird gezeigt, wie Pölzl Wärmetauscher nun von den Besten lernen kann und wie reale Umsetzungsmöglichkeiten aussehen könnten – bezogen auf die aktuell vorherrschenden Rahmenbedingungen. Die Erkenntnisse werden in erster Linie auf die Themen Betriebserweiterung und Internationalisierung sowie den Ausbau des Produktportfolios angewandt.

Eine Analyse der Trends und Prognosen wird ebenfalls in die für Pölzl Wärmetauscher vorgeschlagene Vorgehensweise einfließen.

Am Ende wird der sich aus diesen Analysen und Vergleichen ergebende Fahrplan für die Zukunft zusammengefasst, der gleichzeitig eine Antwort auf die Fragestellung dieser Arbeit darstellt.

2. Klein- und Mittelbetriebe in Österreich

Kleine und mittlere Unternehmen, kurz KMU, bilden in vielen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union das Rückgrat der Unternehmenslandschaft¹ und haben so einen großen Einfluss auf die gesamte wirtschaftliche Struktur. In Österreich ist das besonders stark ausgeprägt: Der Mittelstand gilt hier als stark und „rundum gesund“. Das ist nach wie vor so, auch wenn die ökonomische Krise der letzten Jahre an den einheimischen mittelständischen Betrieben nicht spurlos vorüber gegangen ist: „Viele Klein- und Mittelbetriebe schlagen Alarm: (...) Aufträge und Jobs gehen zurück, so das Ergebnis einer Klimabaronometer-Umfrage des Kreditschützers Creditreform.“² „Trotzdem: Einige Branchen glänzten durch besonders gute Performance – vor allem die Anlagen- und Maschinenbauer, der Stahlsektor und die Automobilzulieferer. Und in Summe verzeichneten die meisten Unternehmen übers Jahr satte Zuwächse – wenngleich aus unterschiedlichsten Gründen.“³

2.1. Definition

KMU – was ist denn das eigentlich? Eine verbindliche Definition für kleine und mittlere Unternehmen gibt es nicht, aber die Europäische Kommission hat folgende, seit Anfang 2005 geltende Definition für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) festgelegt.

	Beschäftigte	Umsatz in € Mio	Bilanzsumme in € Millionen
Kleinstunternehmen	9	2	2
Kleinunternehmen	49	10	10
Mittlere Unternehmen	249	50	43

Tabelle 1: KMU in der Europäischen Union

Quelle: [http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/kmu-definition.KMU Definition/ursprüngliche Quelle: Europäische Kommission.](http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/kmu-definition.KMU%20Definition/urspruengliche%20Quelle%3A%20Europaeische%20Kommission.)
Die Tabelle wurde für die Arbeit adaptiert.

Diese Werte bilden die minimalen beziehungsweise maximalen Grenzen für Klein- und Mittelbetriebe, die hier wiederum in Kleinstunternehmen, Kleinunternehmen und mittlere

¹ Von: https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/Klein-_und_Mittelbetriebe_in_Oesterreich.html. Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Statistische Daten zu KMU.

² Aus Die Presse vom 11.06.2013. „Die Krise setzt dem Mittelstand zu“. Nikolaus Jilch.

³ Aus Format vom 26.03.2013 „trend Top 500! Österreichs erfolgreichste Unternehmen“ von Reginald Benisch, Bernhard Ecker und Caroline Millonig

Unternehmen unterteilt werden.⁴ Man kann sich der Definition daher sowohl quantitativ als auch qualitativ nähern. In der Praxis ist es aber so, dass normalerweise das Merkmal der Anzahl der unselbstständig Beschäftigten als Hauptkriterium herangezogen wird. Die Merkmale Jahresumsatz und Bilanzsumme werden üblicherweise miteinander kombiniert.

Als KMU gelten Unternehmen, die – wie oben ersichtlich - weniger als 250 Personen beschäftigen und entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro oder eine Bilanzsumme von höchstens 43 Millionen Euro aufweisen. Außerdem sind an ihnen größere Unternehmen entweder gar nicht oder mit höchstens fünfzig Prozent beteiligt.⁵

Mögliche allgemeine Merkmale sind noch, dass die Unternehmen in gut funktionierende Netzwerke eingebunden sind und über viele persönliche Kontakte in dem für sie relevanten Bereich verfügen. Auch sind sie oft stark von der Persönlichkeit des Unternehmers geprägt. Wegen der Größe kann meist gut auf spezielle Wünsche der Kunden eingegangen werden, und man kann auch auf Umweltveränderungen schnell reagieren. Damit das gewährleistet ist, muss auch der Kommunikationsweg zwischen Management und Mitarbeitern ein sehr informeller sein. Ebenso ist das gesamte Unternehmen in seinem Aufbau nicht stark formalisiert und vor allem nicht starr. Das Unternehmen, das meist einen eher kleinen Marktanteil hat, wird zu guter Letzt nicht von einem größeren beherrscht.⁶

2.2. Anteil und Beitrag in Österreich sowie der Europäischen Union

In der Europäischen Union sind ganze zwei von drei Arbeitsplätzen in der Privatwirtschaft, in mittelständischen Betrieben zu finden. Wer die gesamte Wertschöpfung der europäischen Unternehmen betrachtet, wird feststellen, dass für über die Hälfte die KMU verantwortlich zeichnen. Und hier sind es besonders die „Kleinen“, die selbst in Krisenzeiten zäh und widerstandsfähig agieren können; jene nämlich mit weniger als zehn Beschäftigten. Um es auf den Punkt zu bringen: Im Durchschnitt haben jene Unternehmen, die die wichtigsten Stützen der gesamteuropäischen Wirtschaft sind, rund zwei Mitarbeiter.⁷

4 Von: <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/kmu-definition>. KMU Definition / ursprüngliche Quelle: Europäische Kommission.

5 Von: <http://www.exportfonds.at/de/kmu/seiten/default.aspx>. Exklusiv für KMU / ursprüngliche Quelle: Europäische Kommission

6 Mugler, Josef: Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe. Facultas, Wien, 2008. Seite 7 ff

7 Aus Der Standard vom 9. Mai 2010. „Zwergenpower gegen die Krise“ von Regina Bruckner.

Wer sich aber vor Augen führt, dass es keine verbindliche Definition für KMU gibt, sondern nur die oben beschriebenen Anhaltspunkte, dem wird klar, dass die Einschätzungen stark schwanken können. Eine Faustregel hat der österreichische KMU-Forscher Professor Josef Mugler formiert: KMU stellen rund zwei Drittel der Arbeitsplätze und erwirtschaften etwas mehr als die Hälfte der Wertschöpfung.⁸

Österreich hat in der Europäischen Union den viertgrößten Anteil an Klein- und Mittelbetrieben nach Deutschland, Rumänien und Luxemburg. Beim Umsatz hat wiederum Luxemburg die Nase vorn, danach folgt Lettland, jedoch steht Österreich schon an dritter Stelle.⁹

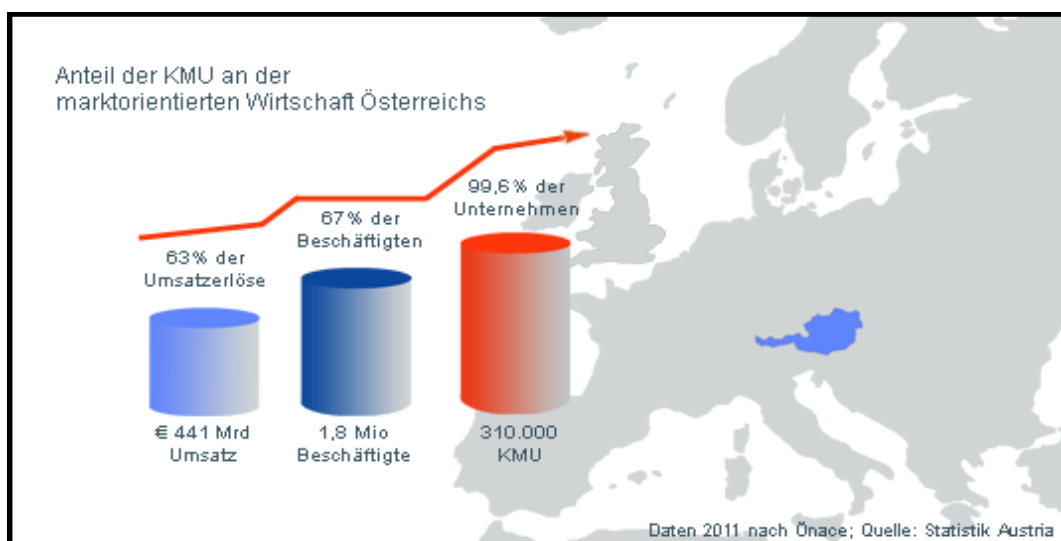


Abbildung 1: KMU-Anteil an der marktorientierten Wirtschaft Österreichs

Quelle: <http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/> Kleine und mittlere Unternehmen dominieren die Wirtschaft / ursprüngliche Quelle: Statistik Austria.

Bei über einem Drittel der österreichischen KMU handelt es sich um Ein-Personen-Unternehmen (EPU), also Unternehmungen mit nur einem Beschäftigten. Mehr als die Hälfte sind Kleinstbetriebe mit zwei bis neun Mitarbeitern. Und fast elf Prozent sind Arbeitgeber für zehn bis 49 Beschäftigte. Nur etwa zwei Prozent der KMU haben eine Mitarbeiteranzahl von 50 bis 249.

Der Sektor Handel umfasst fast ein Viertel der KMU. Ihm folgen die freiberuflichen Dienstleistungen und die Tourismus- beziehungsweise Gastronomiebetriebe.¹⁰

⁸ Mugler, Josef: Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe. Facultas, Wien, 2008. Seite 40 ff

⁹ Aus Die Presse vom 25.11.2013. „Österreich hat in der EU den vierthöchsten Anteil an KMU“. Ursprüngliche Quelle: APA

¹⁰ Parlamentskorrespondenz Nr. 902 vom 19.11.2010. Mittelstandsbericht: KMU als Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. Konjunkturpakete konnten Einbruch abfedern

3. Die Stärken und Schwächen der österreichischen KMU

3.1. Was macht die Klein- und Mittelbetriebe so besonders?

Wie bereits zuvor beschrieben, ist das, was kleinen Unternehmen vor größeren wirtschaftlichen Zusammenschlüssen einen Vorsprung bietet, ihre Geschwindigkeit und ihre Flexibilität und bis zu einem gewissen Grad auch der „menschliche Touch“, die persönlichen Verbindungen und das individuelle Eingehen auf den Kunden.

Alles, was aufgrund der geringen Größe zum Vorteil werden kann, wird aber umgekehrt oft zum Nachteil: Dass zum Beispiel die Finanzierungsmöglichkeiten begrenzt sind und daher auch wenige Risiken eingegangen werden (weil man nicht kann oder auch nicht will), dass es im Vergleich zu den großen Playern an Expertise mangelt und vor allem auch Analyse- und Managementtools, die in Großunternehmen an der Tagesordnung sind, nicht oft genug zum Einsatz kommen, sondern Entscheidungen eher auf der Basis von Erfahrungen und/oder ungefähren Einschätzungen getroffen werden. All das hindert die KMU oft daran, ihre Fühler in andere Länder auszustrecken und weiter zu expandieren.

3.2. Erfolgsbeispiele

Hier folgen drei Erfolgsbeispiele für österreichische KMUs, die nach unterschiedlichen Kriterien ausgewählt wurden. Es handelt sich nicht nur um verschiedene Branchen, sondern auch um von der Historie her anders gelagerte Unternehmen. Die Beispiele zeigen die enorme Bandbreite an Möglichkeiten, die KMU für Wachstum haben.

Beim ersten Beispiel handelt es sich mit Carbotech um ein Start-Up-Unternehmen, das sich in einer Nische mit Hilfe von Forschungsnetzwerken und Förderungen durchsetzen konnte.

Beim zweiten Beispiel handelt es sich um ein alteingesessenes Familienunternehmen, das organisch gewachsen ist und sich nun mit Wirtschaftsförderungen vergrößert hat.

Beim dritten Beispiel steht die erfolgreiche Internationalisierung des österreichischen KMU DynaTrace im Vordergrund, das nach zwei Jahren akribischer Vorbereitungszeit im Jahr 2005 gegründet wurde und nach rund einem halben Jahrzehnt als erfolgreicher Mittelständischer aufgehört hat, als solcher zu existieren – DynaTrace wurde nämlich in der Zwischenzeit übernommen.

3.2.1 Carbotech

Vor etwa zwanzig Jahren hat Carbotech als Einzelunternehmen ganz bescheiden im Keller begonnen, Composite-Bauteile für den Rennsport zu fertigen. Schon ein Dutzend Jahre später hatte das Unternehmen, das ebenso kosteneffiziente wie widerstandsfähige Kohlefaser-Teile für den Motorsport, die Formel 1, die Serienproduktion in der Autoindustrie und für industrielle Spezial-Anwendungen herstellt, rund 150 Mitarbeiter.

Hergestellt werden ebenso Prototypen wie ganze Serien.¹¹ Der Fokus ist bei Carbotech auf die komplette Durchgängigkeit von der Projektierung über die Konstruktion, die Festigkeitsauslegung, den Modell- und Formenbau sowie die Fertigung und Endkontrolle gerichtet.¹²

3.2.2. Stauds

Der Konfitürenhersteller Staud hat eine lange Geschichte, die 1883 beginnt. Damals wurde nur mit Obst, Gemüse und Delikatessen gehandelt. Erst 1971 begann Hans Staud mit der Obst- und Gemüseveredelung. Mittlerweile haben die Delikatessen auch international einen exzellenten Ruf im obersten Qualitätssegment.

„Das Wiener Unternehmen (...) kann man heute als kleine Feinkost-Fabrik bezeichnen. Staud's Konfitüren und Gemüsevariationen findet man weltweit in den Regalen der exklusivsten Feinkostläden ebenso wie auf den Frühstückstischen der Spitzenhotellerie.“, wie Staud über sich selbst berichtet.¹³ So wurde auch ausgebaut: 2011 kam eine weitere Halle für die Herstellung der Konfitüren dazu, das Unternehmen wurde dabei von der Wirtschaftsagentur Wien sowie dem ERP-Fonds (EU-Fördertopf für Land- und

¹¹ Wirtschaftskammer Österreich: Jeder kann innovativ sein. „innovatives Unternehmen“, 2006.

¹² Von: http://www.carbon.at/de/firma/status_quo/index.php Firmenbeschreibung

¹³ Von: <http://stauds.com/hp357/Die-kleine-Fabrik.htm> Die kleine Fabrik

Forstwirtschaft sowie Tourismus, speziell für Klein- und Mittelbetriebe) und anderen gefördert.¹⁴

3.2.3. DynaTrace

Die Firma DynaTrace Software GmbH ist ein Jungunternehmen mit rund 180 Mitarbeitern in Linz und Boston, das sich auf vorbildhafte Art und Weise internationalisiert hat. Es war rasch klar, dass der österreichische Markt viel zu klein war für das 2005 gegründete Unternehmen, das innovative Application Performance Management und Diagnose-Lösungen anbietet. DynaTrace Diagnostics® ist die erste Softwarelösung für geschäftskritische Applikationen, mit der man Performance- und Stabilitätsprobleme während des Softwarelebenszyklus vermeiden und beheben kann. Dieses Tool wird vor allem von Banken und Versicherungen geschätzt.

Als Heimmarkt wurde von Anfang an Europa angesehen, in der Internationalisierungsphase wollte man in erster Linie den weltgrößten Softwaremarkt Amerika erobern, ohne aber auch den Nahen Osten und Asien zu vernachlässigen. Innerhalb weniger Jahre konnte ein weltweit führendes Softwareprodukt entwickelt und ein internationales Vertriebsnetzwerk aufgebaut werden. DynaTrace ist ein weltweit führender Softwareanbieter in seinem Geschäftsbereich.¹⁵ Im Jahr 2011, sechs Jahre nach der Gründung, wurde DynaTrace für 256 Millionen Dollar von Compuware übernommen. DynaTrace erreichte in den fünf Jahren vor dieser Transaktion ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 125 Prozent und erwirtschaftete zuletzt einen Umsatz von 26 Millionen Dollar.¹⁶

3.3. Österreich im internationalen Vergleich: Drei Fragen an Oliver Grabherr

Dr. Oliver Grabherr ist Gründer und Partner von gamma capital partners (GCP). GCP hat seit der Gründung in 2002 über 100 Millionen Euro an Fondskapital in den Bereichen Venture Capital und Mezzanine Finanzierung geraist und dabei in 35 Unternehmen investiert.

¹⁴ Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend: Erfolgsfaktor Region. Wie KMU ihr Regionalkapital optimal nutzen! ÖAR Regionalberatung GmbH; 2010.

¹⁵ Von: <http://www.netzwerk-hr.at/> Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen. Internationalisierungskompetenz am Beispiel der dynaTrace software GmbH

¹⁶ Von: <http://www.zdnet.de> vom 6. Juli 2011. „Compuware übernimmt österreichischen Software-Spezialisten Dynatrace“ von Peter Marwan.

Heute ist gamma capital partners die führende österreichische Venture Capital (VC) Gesellschaft. GCP ist Österreichs größter Technologie Investor mit einem erfahrenen Team von Venture Capital Professionals und internationalem Investmentansatz.¹⁷

Frage 1:

Was sind die Gründe, warum österreichische Unternehmen international so erfolgreich sind?

Unternehmen haben früh gelernt und begonnen, über die traditionelle Nähe zu Osteuropa in diese Länder zu exportieren. Generell zwingt uns auch der kleine Heimmarkt mit der spezialisierten Produktion oft zur Internationalisierung. In Österreich gibt es eine noch dazu sehr gut organisierte Außenhandelsorganisation. Die exportorientierte Wirtschaftsförderung gibt seit vielen Jahren extrem positive Impulse.

Frage 2:

Welche Best Practice Beispiele gibt es im Bereich Maschinenbau?

Hier fallen mir zum Beispiel die Firmen ANGER Maschinen in Traun, die NGR in Feldkirchen, die Erema in Ansfelden oder die Firma Henn in Dornbirn ein.

Frage 3:

Welche Rahmenbedingungen unterstützen diesen Erfolg?

Vor allem die Ausbildung! Gerade im Maschinenbau bewährt sich das duale Ausbildungssystem. Österreichische Mitarbeiter werden international als lösungsorientierte Praktiker wahrgenommen.

Die gute Infrastruktur und die damit verbundene Rohstoffverfügbarkeit zählen ebenso zu den ganz großen Pluspunkten, die wir bieten können. Ich bin außerdem der Meinung, dass unser sehr gutes und ausgewogenes Finanzierungssystem maßgeblich zum Erfolg der KMU beiträgt.

¹⁷ Anmerkung des Autors: Die Gelegenheit zu diesem telefonischen Interview ergab sich durch Vermittlung eines Bekannten.

Worauf wir wirklich stolz sein können, ist die Marke „Österreich“. Österreichische Produkte werden international als hochwertig angesehen.

Ein weiterer Vorteil, den wir trotz der bestens etablierten „Marke Österreich“ eindeutig haben, ist die geografische und kulturelle Nähe zu Deutschland. Aufgrund der Sprache naschen wir einfach bei deren Erfolg mit.

4. Die Sprungbretter zum Erfolg

Am Anfang fehlen oft Kapital, Know-How, Netzwerke und Erfahrung. Für diese Probleme werden Lösungen geboten – im institutionellen Rahmen, in alternativen Initiativen und natürlich auch informell. Für KMU relevante Politikfelder sind in erster Linie die Industrie- und Strukturpolitik, die Forschungs- und Innovationspolitik, die Bildungs- und Qualifizierungspolitik, die Kapitalmarkt- und Förderpolitik, die öffentliche Beschaffungspolitik und die Außenwirtschaftspolitik.

4.1. Institutionelle Rahmenbedingungen

Die Wirtschaftsförderung der österreichischen Bundesländer ist unterschiedlich geregelt. Die Landesverwaltung ist nur in Oberösterreich und Vorarlberg gänzlich dafür zuständig. In anderen Bundesländern, wie etwa Salzburg und Tirol, wurden Fonds für die Abwicklung der Wirtschaftsförderungen gegründet - zum Beispiel der Salzburger Wachstumsfonds oder auch die Tiroler Zukunftsstiftung. Die verbliebenen Bundesländer haben ihre Wirtschaftsförderung ausgelagert. Kärnten, Niederösterreich und Wien haben Fonds mit eigener Rechtspersönlichkeit, das Burgenland und die Steiermark haben die Wirtschaftsförderung in Form von privatrechtlichen Gesellschaften geregelt. So viel zu den institutionellen Rahmenbedingungen auf Landesebene.

Auf Bundesebene ist die Förderungslandschaft noch diffiziler aufgebaut, da sie auf mehrere Organisationen aufgeteilt und sehr heterogen ist. Die größte Bedeutung hat für die Vergabe von Unternehmensförderungen das Austria Wirtschaftsservice.¹⁸

Selbstverständlich gibt es auch auf europäischer Ebene Initiativen für Klein- und Mittelbetriebe, da diese schließlich im gesamten Raum der Europäischen Union eine große Bedeutung haben. Diese dienen der finanziellen Unterstützung ebenso wie der Erleichterung der Internationalisierung – sie können punktuell für gewisse Projekte oder auch allgemein in Anspruch genommen werden. Auf dem sogenannten „Mittelstandsportal“¹⁹ kann man sich über unterschiedliche Möglichkeiten informieren.

¹⁸ Pitlik, Hans; Bock-Schappelwein, Julia; Handler, Heinz; Hölzl Werner, Reinstaller, Andreas; Pasterniak, Angelika: Verwaltungsmodernisierung als Voraussetzung für nachhaltige Effizienzgewinne im öffentlichen Sektor, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, März 2010.

¹⁹ Anmerkung des Autors: Das Portal befindet sich unter: http://ec.europa.eu/small-business/finance/index_de.htm

4.2. Alternativen

Neue Unternehmen, die Kapital benötigen, haben es wegen des hohen Risikos oft nicht leicht. Sie sind von vielen der sonst üblichen Finanzierungsquellen ausgeschlossen, die es auf dem Kapitalmarkt oder auch bei Banken gibt. Die Erfolgsaussichten sind schließlich enorm unsicher. Daher müssen sie nach alternativen Möglichkeiten suchen, um sich ökonomisch weiterentwickeln zu können. Eine Möglichkeit sind die Förderungsinstitutionen, die es in Österreich auf Bundes- und Länderebene gibt.

Und so werden neben den institutionellen Finanzierungsformen und Förderungen auch alternative Möglichkeiten, an Investitionskapital zu gelangen, für die österreichischen Klein- und Mittelbetriebe immer wichtiger.

„Hintergrund ist die geringe Eigenkapitalausstattung der österreichischen KMU, die nur bei rund 25 Prozent des Gesamtkapitals liegt. Damit ist Österreich im EU-Vergleich das Schlusslicht, so Elisabeth Heller, Geschäftsführerin der Unternehmensberatungsfirma Heller Consult, in einem Interview.²⁰

4.2.1. Eigenfinanzierung

Wie der Name schon sagt, geht es bei der Eigenfinanzierung darum, dass dem KMU neues Eigenkapital zur Verfügung gestellt wird. Die Mittel stammen also entweder direkt vom Unternehmer selbst, der weitere Einlagen tätigt, oder auch durch neu hinzugekommene Gesellschafter, denen der ursprüngliche Alleingesellschafter Anteile verkauft. Die Eigenfinanzierung ist auch als „Beteiligungs- und Einlagenfinanzierung“ bekannt.

Im Gegensatz zur Fremdfinanzierung erhält ein „Unternehmen (...) neues Eigenkapital durch Erhöhung bestehender Einlagen von außen (Einlagen-oder Beteiligungsfinanzierung) und durch Selbstfinanzierung aus Gewinnen von innen (Gewinnthesaurierung). Beteiligung, Finanzierung.²¹ Ein Sonderfall der Eigenfinanzierung ist die Selbstfinanzierung, bei der das Kapital aus dem laufenden Wirtschaftsergebnissen des Unternehmens stammt. Im Unterschied zur Außenfinanzierung, bei der Kapital von extern kommt, handelt es sich hier um eine Innenfinanzierung, da das KMU sich hier quasi aus sich selbst heraus finanziert.

²⁰ Aus Wiener Zeitung vom 19.3.2014. „Der Charme des Schwarms“ von Andrea Möchel.

²¹ Von <http://www.wirtschaftslexikon24.com/>. Unternehmen/Unternehmung

4.2.2. Crowdfunding

„Der Charme des Schwarms“ titelt die Wiener Zeitung²², die in einem Artikel auf die zunehmende Beliebtheit des Crowdfunding hinweist. Hier beteiligen sich Privatinvestoren an den kapitalsuchenden Unternehmen und sind im Gegenzug am Gewinn oder dem Kapital des Unternehmens beteiligt. Beim Crowdfunding legen die Geldgeber nur kleine Summen um die 1000 Euro an. Da die Investoren auf eine Rendite hoffen, ist es jedoch vom Crowdfunding zu unterscheiden, bei dem man als Dank für den Beitrag meist eine Produktprobe oder etwas Ähnliches erhält.

Die Werbewirkung einer erfolgreichen Crowdfunding-Kampagne ist groß. „Crowdfunding kann die Suche nach anderen Finanzierungsformen nicht ersetzen, dafür ist die Maximalsumme, bis zu der die Schwarmfinanzierung erlaubt ist, zu niedrig angesetzt (...) andere Risikokapitalgeber, wie Business Angels und Venture Capital Fonds, steigen üblicherweise erst in einer späteren Phase ein, wenn das Risiko schon etwas besser kalkulierbar ist.“²³ Deshalb ist Crowdfunding besonders für Gründer interessant.

4.2.3. Business Angels

„Business Angels sind Privatpersonen, oftmals (ehemalige) Unternehmer oder Topmanager, die sich finanziell an Unternehmen oder Projekten beteiligen und neben Kapital auch nachhaltig Know How und Netzwerkkontakte in ihre Beteiligungen einbringen. Business Angels unterstützen die Entwicklung von Klein- und Mittelstandsunternehmen durch ein aktives Beteiligungsengagement.“²⁴

Sie unterscheiden sich von den Angel Investors, die in verschiedenste Projekte investieren, die nicht notwendigerweise einen wirtschaftlichen Zweck erfüllen müssen, sondern zum Beispiel auch sozial oder künstlerisch ausgerichtet sein können.

i2 bietet in Österreich über den Austria Wirtschaftsservice ein bundesweites Vermittlungsservice zwischen Eigenkapital suchenden Unternehmern und Business Angels an, das auf mehr als hundert abgeschlossene Fälle mit rund 15 Millionen Kapitaleinlage durch die Angels stolz sein kann.²⁵

²² Aus Wiener Zeitung vom 19.3.2014. 2Der Charme des Schwarms“ von Andrea Möchel.

²³ Aus Die Presse vom 9.1.2014 „Crowdfunding: Gründer nützen die Macht der Masse“.

²⁴ Von: <http://www.aai.at/de/ueber-uns/was-ist-ein-business-angel/> Was ist ein Business Angel?

²⁵ Von: <http://www.awsg.at/Content.Node/risikokapital/business-angel-fonds/76717.php> AWS i2 Business Angels

4.2.4. Venture Capital

Risikokapital, ebenso Chancenkapiial, Beteiligungskapital, oder Wagniskapital wie auch englisch "Venture Capital" genannt, soll dazu dienen, eine erste unternehmerische Chance zu bieten und in Zeiten der Globalisierung helfen, mit den kürzeren Innovationszyklen zu Rande zu kommen, die zu einem ständig steigenden Investitions- und Kapitalbedarf geführt haben. Das wäre für viele KMU ohne diese spezielle Form der Eigenkapitalfinanzierung unmöglich. Von Venture Capital spricht man daher auch in frühen Phasen der Unternehmensfinanzierung, im sogenannten „Early-Stage" Bereich.

Der Unterschied zwischen einem Bankkredit und Venture Capital ist, dass ein Bankkredit als Fremdkapital gilt. Er wird nur gewährt, wenn die entsprechenden Sicherheiten gegen sind. Außerdem muss das KMU das aufgenommene Geld mit Zins und Tilgung zu fest vereinbarten Bedingungen und Zeitpunkten zurückzahlen. Venture Capital ist dagegen Eigenkapital, das den KMU-Unternehmer nicht zur Rückzahlung oder Verzinsung des Beitrages verpflichtet ²⁶

Doch auch die institutionellen Anleger oder informelle Investoren, die die Finanzhilfe vergeben, haben eben einem gewissen Risiko eine Chance auf Erfolg: Wenn das Unternehmen sich gut entwickelt, sind sie anteilig am Erfolg beteiligt.²⁷ Sie stellen, ähnlich den Business Angels, Eigenkapital, Know-how und ihr Netzwerk zur Verfügung und erhalten dafür Unternehmensanteile und so auch ein Mitspracherecht bei bedeutenden Entscheidungen.

Während die Bereitstellung bei der Kreditvergabe davon abhängt, ob beleihungsfähige Vermögenswerte des Unternehmens oder des Inhabers vorhanden sind, geht es hier einzig und allein um die geschätzten Ertragschancen des zu finanzierenden Unternehmens.²⁸

Durch Venture Capital wird die Eigenkapitalquote erhöht und damit auch Finanzierungsstruktur des Unternehmens verbessert, so dass es auch bessere Chancen auf Fremdkapital gibt. Aufgrund der finanziellen Situation und möglicherweise auch auf-

²⁶ Von: <http://www.necoro.de/> Venture Capital Consulting. Häufig gestellte Fragen.

²⁷ Seite Koch, Lambert T.: Gründungsmanagement: mit Aufgaben und Lösungen. Oldenbourg Verlag, 2001177 ff

²⁸ Von: <http://www.startup-in-bayern.de/themenmenue/foerderung/wagniskapital.html> Wagniskapital

grund der Beratung durch den Investor können viele Projekte schneller durchgeführt werden – das Wachstum wird beschleunigt.²⁹

In Österreich gibt es teilweise eine kleine, aber feine Abweichung für die Verwendung des Wortes „Chancenkapital“. Es handelt sich dabei um ein partiell von öffentlicher Hand besichertes Kapital. Das Land Vorarlberg etwa hat mit dem „Chancenkapitalmodell“ ein Finanzierungsinstrument geschaffen, das Klein- und Mittelbetrieben sehr entgegen kommt. „Es wird bei diesem Modell gegenüber Investoren eine Haftung für Kapitalbeteiligungen übernommen. Mit diesem Förderinstrumentarium sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, die hohen Kosten gerade bei Markterschließung und Fertigungsüberleitung auf Basis einer gesunden Finanzierungsstruktur abzudecken und damit langfristig bestehende Wachstumspotenziale zu nutzen.“³⁰

4.2.5. Private Equity

Auch Private Equity bezeichnet das zur Verfügung stellen von Kapital für ein Unternehmen mit Wachstumspotenzial. Im Gegensatz zu „Venture Capital“, das wie zuvor beschrieben, für neu gegründete Unternehmen zur Verfügung gestellt wird, ist „Private Equity“ eine Investition in ältere, markterfahrene Unternehmen, die bereits gewinnbringend arbeiten.³¹

4.2.6. Gesellschafterdarlehen über nachrangige Darlehen

Diese Darlehen werden als Unternehmensfinanzierung meist ohne Besicherung an ein KMU gegeben und bleiben bilanzrechtlich Fremdkapital. Wenn das Unternehmen insolvent werden sollte, darf der Betrag des Darlehens erst dann rückerstattet werden, wenn alle anderen nicht nachrangigen Darlehen, die ebenfalls Fremdkapital sind, zurückbezahlt wurden. Es muss jedoch vor dem Eigenkapital ausbezahlt werden. Deshalb der Begriff „nachrangig“.

Gesellschafterdarlehen werden häufig als nachrangige Darlehen vergeben, um – wirtschaftlich betrachtet – die Eigenkapitalquote der Personengesellschaft zu erhöhen. Wird das Nachrangdarlehen als Gesellschafterdarlehen vergeben, findet eine Verlust-

29 Von: <http://www.necoro.de/> Venture Capital Consulting. Häufig gestellte Fragen.

30 Aus Vorarlberg Magazin Nr. 101 / 2001 „Wirtschaftsstandort Vorarlberg: Auch in Zukunft "Top“

31 Von: <http://www.necoro.de/> Venture Capital Consulting. Häufig gestellte Fragen.

beteiligung nicht statt, eine Gewinnbeteiligung ist hingegen möglich. Wegen des Ausfallrisikos ist die Darlehensvergütung regelmäßig höher als bei besicherten Krediten.³²

Die Nachrangigkeit eines Darlehens wird durch eine Vereinbarung, die Subordination oder Vereinbarung eines Rangrücktritts, vereinbart. Es kann auch eine Rangordnung festgelegt werden, die vor allem dann bedeutsam wird, wenn die Vermögenswerte für die Begleichung der gesamten Forderungen nicht ausreichen. Die Darlehen sind übrigens noch unter den Namen „nachrangiges Fremdkapital, Subordinated Debt, Mezzanine Debt oder Unsecured Junior Debt“ bekannt.

4.2.7. Mezzaninfinanzierung

Bei der Mezzanin-Finanzierung handelt es sich um eine Mischform aus Eigen- und Fremdkapitalfinanzierung. Diese Art der Finanzierung, die trotzdem noch einen eigenkapitalähnlichen Charakter behält und so auch die Finanzierungsstruktur eines Unternehmens stärkt, kann flexibel an die individuellen Anforderungen angepasst werden.

Normalerweise ist der Investor bis zu zehn Jahre am KMU beteiligt. Für die von ihm vergebene Beteiligung bekommt er eine fixe Vergütung und eine erfolgsorientierte Verzinsung zurück. Die Tilgung ist üblicherweise endfällig. Bei uns sind zu den bekannten Mezzaninfinanzierungsformen unter anderem stille Beteiligungen, gewisse nachrangige Kredite und Genussscheine zu zählen.³³ Was kann man sich von einer Mezzaninfinanzierung erwarten? „Das Ergebnis ist mehr Stabilität in schwachen Konjunkturzyklen sowie ein flexibles Ergreifen von Chancen bei neuen Marktoptionen.“³⁴

4.3. Exkurs: Cluster

In Österreich sind viele Cluster entstanden, die die heimische Wirtschaft stärken. Es handelt sich dabei um branchenübergreifende Netzwerke, die die Zusammenarbeit von Unternehmen in Gang setzen, fördern und koordinieren. Cluster dienen der Steigerung der Innovationskraft von verschiedenen Unternehmen einer bestimmten Branche, aber auch ihrer Zulieferer sowie von branchenspezifischen Forschungsinstitutionen und an-

32 Von <http://www.kreditforum.net/nachrangdarlehen.html/> . Nachrangdarlehen.

33 Von: http://www.mezzaninfinanzierung.eu/01_beschreibung.htm Mezzaninfinanzierung Beschreibung.

34 Von: <http://www.noebeg.at/Produkte-Mezzaninfinanzierung>. Mezzaninfinanzierung. Mehr Möglichkeiten.

deren Einrichtungen (wie beispielsweise der Kammern), die damit zu tun haben. Sie sollen vor allem auch die internationale Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Andere Dienstleister und Handwerker können ebenso daran beteiligt sein. Cluster können entweder regional entstehen oder entlang einer Wertschöpfungskette.³⁵

Der Harvardprofessor Michael Porter nennt folgende Kriterien³⁶, die Cluster definieren und von anderen Kooperationsformen, wie Erbgemeinschaften, Einkaufsgenossenschaften oder Technologieparks, abgrenzen:

Es handelt sich um geografische Konzentrationen, wobei Unternehmen und öffentliche Einrichtungen miteinander verbunden werden, die zu bestimmten Wirtschaftszweigen zuzuordnen sind. Die Kooperation ist fachverbandsübergreifend. Es werden Vertriebskanäle abwärts bis zum Kunden aufgebaut und seitwärts zu den Produzenten ergänzender Produkte sowie zu Unternehmen in Branchen, die ähnlich gelagert sind, vergleichbare Techniken einbringen oder einen anderweitigen relevanten Input beitragen können. Der Cluster hat Organisationsstrukturen, wobei sein Fokus auf Innovation liegt. Es gibt ein Clustermanagement, und es gibt ein gewisses Engagement der öffentlichen Hand. Einen Cluster kann man nicht mit strengen traditionellen Branchenkriterien definieren.³⁷

In Österreich ist die Clusterbildung in den verschiedenen Bundesländern unterschiedlich stark ausgeprägt. Oberösterreich gilt als sehr gut vernetzt in diesem Bereich. Doch auch in Niederösterreich haben sich etwa mit dem Holzcluster oder auch in der Steiermark mit dem Automotive-Cluster schlagkräftige Netzwerke herausbilden können.

Die wichtigsten Vorteile der Cluster sind:

Durch den Verbund von KMU kann quasi ein Ausgleich zur Vorherrschaft der Großkonzerne geschaffen werden, die weltweit besteht. Er verleiht seinen Mitgliedern Vorteile in Zeiten der Globalisierung. Es entstehen durch die Kooperation derartig viele Verflechtung bezüglich Input und Output, dass auch nachgelagerte spezialisierte Industrien und

35 Von: <http://www.clusterplattform.at/index.php?id=87>. Diverse Stichworte.

36 Hugins, Robert; Izushi, Hiro: Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas Of Michael Porter. Oxford University Press, USA, 2012.

37 IWI, AMC: Cluster als Instrument zur Steigerung außeruniversitärer F&E, Wien, 2002

Dienstleistungen entstehen können. Die Kosten können durch Schaffung gemeinsamer Infrastrukturen gesenkt werden. Die Innovationskraft wird ganz eindeutig gestärkt: Man tauscht sich aus, erweitert das Know-Kow, und es kommt rascher zur Technologiediffusion. Ein Arbeitsmarkt für Fachkräfte entsteht. Das Wirtschaftswachstum wird für das Segment, in dem der Cluster aktiv ist, gesteigert und das Land wird insgesamt wettbewerbsfähiger. Der Cluster kann Sprungbrett für die Internationalisierung sein.³⁸

Ein Zahlenbeispiel aus Österreich aus dem Jahr 2007: 43 Cluster haben zusammen 3500 Mitglieder gehabt, um die herum es rund 420 000 Beschäftigte gab. Von den dazu gehörigen Unternehmen wurde ein Gesamtumsatz von etwa 80 Millionen Euro erwirtschaftet.³⁹

Cluster werden seit fast 15 Jahren von internationalen Organisationen, wie der OECD, Weltbank, oder der EU als wichtiges Thema angesehen. Erst seit rund zehn Jahren aber werden Cluster auch vorrangig in der Innovations- und Wirtschaftspolitik behandelt.⁴⁰

4.4. Resümee

Wie bereits erwähnt, haben die KMU in Österreich zwar durch die Wirtschaftskrise seit 2007 erhebliche Einbußen erlitten, dennoch kann man sagen, dass sie im Großen und Ganzen nicht allzu schlecht abgeschnitten haben. Der Grund dafür sind – wie gleich erläutert wird – eben die Faktoren, die hier auch als Sprungbretter zum Erfolg beschrieben worden sind. Sie erweisen sich als außerordentlich krisenresistent.

Forscher haben analysiert, mit welchen Strategien die österreichischen Klein- und Mittelbetriebe die Krise dennoch relativ gut durchgestanden haben. Das sind zum einen die starke Innovationsorientierung im Sinne der fördernden Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Hervorbringung und Umsetzung von Innovationen, das Entrepreneurial Marketing, das ebenso proaktiv wie innovativ dazu beiträgt, die Spielregeln des Marktes zu den eigenen Gunsten zu verändern.

38 Clement, Werner; Welbich-Macek, Silvia: "Erfolgsgeschichte: 15 Jahre Clusterinitiativen in Österreich". Endbericht im Auftrag des BMWA. Wien, 2007

39 Ebda

40 BMWFI: Cluster in Österreich: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Endbericht Juli 2009. 4c foresee Management Consulting.

Hier ist noch einmal hervorzuheben, dass die Unternehmer in den Interviews mit den Wissenschaftlern immer wieder auf ihre über die Jahre gewachsenen Kontakte und Netzwerke hinweisen, die sich in diesem Bereich als enorm hilfreich erwiesen haben. Und schließlich Financial Leadership: also ein ausgeklügeltes Controlling und Finanzmanagement im Unternehmen ⁴¹

⁴¹ Keßler, Alexander; Frank, Hermann; Rößl, Dietmar: KMU in der Krise. Strategien zur Krisenvermeidung und Krisenbewältigung. Verlag Österreich, Wien, 2013. Seite 12

5. Der erste Schritt: das Unternehmen

5.1. Unternehmensgeschichte Pölzl Wärmetauscher

Die Firma Friedrich Pölzl ist ein Unternehmen, das seit 1996 als Einzelunternehmen besteht, aber historisch gewachsen ist und daher auf jede Menge Expertise verweisen kann. Die Firma, die aus einem bereits 1957 gegründeten, auf Behälter- und Apparatebau spezialisierten Unternehmen hervorgegangen ist, hat sich auf Wärmetauscher spezialisiert. Vertrieb und Design wurden zuerst extern vergeben. Mittlerweile aber kann man Service aus einer Hand anbieten: Apparatebau, Berechnung, Design und Vertrieb.

Wärmetauscher ⁴² sind Apparate, die thermische Energie von einem Stoffstrom auf einen anderen übertragen und finden ihre Anwendung etwa in kleinerer Ausführung bei Klimaanlage, Wärmepumpen, Gasthermen, Kühlschränken und Verbrennungsmotoren. Das Unternehmen bietet größere Exemplare für Schwimmbäder, die Lebensmittelindustrie, Kraftwerke sowie die chemische beziehungsweise petrochemische Branche sowie für Fernwärme- und Solaranlagen an.

Der Wärmetauscher ist nicht nur für die Heizungstechnik von Bedeutung, weil er die Energie aus Gasen, die sonst ungenutzt als Abwärme verloren ginge, wieder verwertet, er wird auch in fast allen Industrieanlagen Wärmetauscher eingesetzt, um Wärme zu übertragen. Um den Wärmetauscher auf die jeweiligen Erfordernisse optimal abstimmen zu können, sind detaillierte Kalkulationen erforderlich. Denn mit Hilfe der Lamellen wird die Oberfläche vergrößert, um möglichst energieeffizient arbeiten zu können. Welches Material und welche Größe erforderlich sind, kann von Fall zu Fall verschieden sein.

Die Firma vertreibt diese Apparate nicht nur, sondern sie berechnet, designt und produziert sie auch selbst. Dabei kann man bereits auf eine lange Tradition verweisen, da das Unternehmen aus einem anderen, nämlich dem Produktionsbetrieb von Friedrich Pölzl senior, hervorgegangen ist. Dieser wurde schon im Jahr 1957 gegründet und war aus-

⁴² Anmerkung des Autors. Sie werden häufig auch als Wärmeübertrager oder Wärmeaustauscher bezeichnet.

schließlich auf den Behälter- und Apparatebau ausgerichtet. Die Berechnung, der Vertrieb und das Design erfolgten hingegen durch die Firma Ing. Harald Hauer GmbH.

Nach der Auflösung der Ing. Harald Hauer GmbH hat die Firma Friedrich Pölzl auch alle diese Tätigkeiten übernommen sowie die erforderlichen Unterlagen dafür erworben. Es erfolgte eine verstärkte Ausrichtung auf den Apparatebau, der ja nunmehr unter einem Dach von Berechnung, Design und Vertrieb begleitet wurde. Die Produktion von Behältern wurde 2008 hingegen eingestellt und das Unternehmen von Friedrich Pölzl nur mehr nebenberuflich ausgeführt.

5.2. Pölzl Wärmetauscher heute

Was den Erfolg der Firma bisher ausgemacht hat, war vor allem ihre große Flexibilität und die maßgeschneiderten Lösungen, die angeboten wurden. Langjährige Kundenbeziehungen und große Erfahrung sowie die hohe Produktqualität trugen maßgeblich zum steten Wachstum des Unternehmens bei.

Das Unternehmen verfügt derzeit über folgendes Angebot:

- U- Rohrbündelwärmetauscher Type: N-A bzw. N-C aus Stahl und Edelstahl
- Geradrohrwärmetauscher Type: G-A bzw. G-C aus Stahl und Edelstahl
- Wärmetauscher: Sonderanfertigungen aus Stahl oder Edelstahl
- Nachbau von Fremdfabrikaten aus Stahl oder Edelstahl
- Sonderbehälter bis 5000 Liter nach Kundenvorgabe
- Reparaturen an Eigen- und Fremdwärmetauschern
- Ersatzteile für Eigen- und Fremdwärmetauscher

Wie bereits erläutert, hat das Unternehmen im Zuge seiner bisherigen organischen Entwicklung sein Tätigkeitsfeld einerseits auf den Apparatebau eingeschränkt und es andererseits um ein Allround-Angebot in diesem Bereich erweitert. Man ist derzeit weiterhin ausschließlich auf die Produktion von Wärmetauschern beschränkt. Generell haben Wärmetauscher eine sehr lange Lebensdauer von ca. 20 – 30 Jahren, das ist aber stark von den Einsatzbedingungen abhängig.

Auch der Markt ist bisher noch nicht aktiv bearbeitet worden. Aufgrund der beschränkten personellen und zeitlichen Ressourcen wurden zwar kundenseitige Anfragen beantwortet und Angebote gelegt. Bestellungen wurden abgearbeitet. Doch mehr Engagement gab es seitens des Unternehmens bis dato nicht.

6. Vergleichbare KMUs im Bereich Maschinenbau und ihre Strategien

6.1. EREMA

6.1.1. Unternehmensbeschreibung

EREMA ist Weltmarktführer in der Entwicklung und Produktion von Kunststoffrecycling-Anlagen und Systemkomponenten. Das Unternehmen mit Sitz in Ansfelden bei Linz wurde 1983 gegründet. Ziel ist es, umweltschonendere Technologien zu entwickeln, die besonders leistungsfähig sind. Weltweit gibt es über 50 Landesvertretungen und Tochterunternehmen, die Service, Sicherheit und Support bei den Kunden übernehmen können. Rund 400 Mitarbeiter hat die EREMA Gruppe, und weltweit werden mehrere hundert Anlagen pro Jahr hergestellt. Das führte im Jahr 2012/13 zu einem Jahresumsatz von 117 Millionen Euro und dazu, dass weltweit 111 Patentfamilien entstehen konnten.

„Heute produzieren über 4.000 EREMA Systeme weltweit jährlich mehr als 14 Mio. Tonnen Kunststoff-Granulat. EREMA ist internationaler Vorreiter in der Kunststoffrecycling-Industrie und eines der innovativsten Unternehmen der Branche“, heißt es auf der Unternehmenswebseite.⁴³ „Die Kombination aus Schneidverdichter und Extruder ist das Herzstück der klassischen EREMA Anlagen und bietet die großartige Möglichkeit, dass diese je nach Ausführung für die unterschiedlichsten Recyclingaufgaben und Anwendungen eingesetzt werden kann“, erklärt Manfred Hackl, der Geschäftsführer von EREMA.⁴⁴

200 Recyclinganlagen werden im Jahr hergestellt, im Durchschnitt also eine pro Werktag. Diesen Markt gibt es nicht einmal in Europa, dazu muss man weiter in die Welt vorstoßen. EREMA beliefert hauptsächlich Produzenten von Kunststoffteilen und Recyclingunternehmen, wobei der europäische Markt 50 Prozent ausmacht, der nordamerikanische und asiatische Markt jeweils 15 Prozent.⁴⁵ Großen Erfolg hat das Unternehmen mit der TVEplus®-Technologie beim Aufbereiten von stark kontaminierten Post Consumer-Kunststoffabfällen und von bedruckten sowie laminierten Folienverpackungen beim

43 Von <http://www.erema.at/> Unternehmenswebsite EREMA. Unternehmensbeschreibung

44 Von <http://www.recyclingportal.eu/> EREMA meldet Rekordumsatz: 40 Prozent Plus. Quelle: EREMA Engineering Recycling Maschinen und Anlagen Ges.m.b.H.

45 Aus Wirtschaftsblatt vom 14.5.2013. Erema setzt im Wettbewerb auf Innovation von Barbara Krennmayer.

In-house Recycling. Und das patentierte Vacurema®-Verfahren ist ebenfalls nach Markteinführung zu einer gut gehenden PET-Recyclingtechnologie geworden, die sich steigender Marktanteile in Europa und Amerika erfreuen kann.

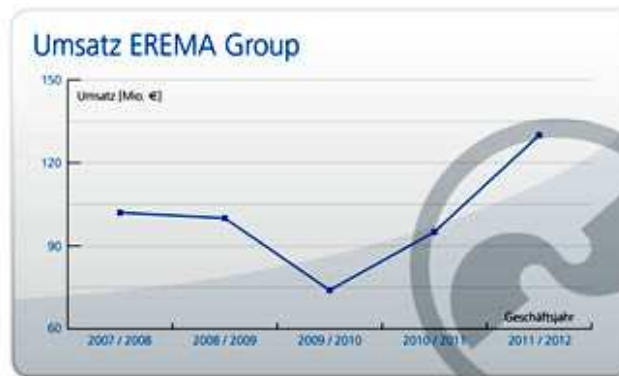


Abbildung 2: Umsatz der EREMA Gruppe

Quelle: <http://www.recyclingportal.eu/> EREMA meldet Rekordumsatz: 40 Prozent Plus. Von EREMA Engineering Recycling Maschinen und Anlagen Ges.m.b.H.

6.1.2. Produkte

Die breit gefächerte Produktpalette besteht aus: ⁴⁶

- Kunststoffrecyclingsysteme für Standardanwendungen und Produktionsabfälle
- Kunststoffrecyclingsysteme für stark bedruckte und verschmutzte Post Consumer Abfälle
- FDA – konforme PET Recyclinganlagen
- PET Inline Anwendungen (etwa für Fasern, Folien und Umreifungsbänder)
- COREMA® Kunststoffrecyclingsystem zur Herstellung von hochgefüllten und maßgeschneiderten Compounds
- Vollautomatische, selbstreinigende Schmelzefilter
- Granulieranlagen

6.1.3. Unternehmensgeschichte

Bereits acht Jahre nach der Gründung wurde mit EREMA North America Inc. in Ipswich, Massachusetts, ein wichtiger Schritt in der Internationalisierung des Unternehmens getätigt.

⁴⁶ Von <http://www.austria-export.at/> Erema Engineering-Recycling Maschinen und Anlagen Ges.m.b.H.

Ein Jahr später wurde die Tochterfirma 3S im oberösterreichischen Roitham mit der Spezialisierung auf die Herstellung von Extruderschnecken, Know-how-Teilen und Hightech-Kernkomponenten für EREMA gegründet. Auch der internationale Ausbau des Unternehmens schritt stetig voran: 2001 wurde EREMA China in Shanghai gegründet, wenig später die EREMA Japan Corporation mit Sitz in Yokohama.

Im Jahr 2005 kam ein wichtiger Einschnitt, weil sich die drei Gründer von EREMA aus dem operativen Geschäft zurückzogen. EREMA bleibt weiterhin in Privatbesitz. 2007 durchbricht EREMA erstmals die 100-Millionen Euro Marke beim Jahresumsatz; die Exportquote beträgt 98,2 Prozent. 2011, also nur vier Jahre später, sind es bereits über 120 Millionen Euro Jahresumsatz. Diese rasanten Umsatzsteigerungen sind sicher auch mit auf die Entwicklung der EREMA VACUREMA Prime Technologie zurückzuführen.

2012 wird mit dem „EREMA Customer Centre“ eine Art Flagshipstore eröffnet, auf der sieben der weltweit modernsten Kunststoffrecycling-Anlagen auf einer Gesamtfläche von 1200m² zur Schau gestellt werden. Ein Jahr später kommt es wiederum zu einer bahnbrechenden, am Umweltschutz orientierten Innovation: der INTAREMA® mit ausgefeilter Counter Current Technologie bringt einen weiteren Effizienzschub im Kunststoff-Recycling.

Heute verfügt die EREMA GmbH über ein Stammkapital von 6.500.000,- Euro und befindet sich zu 100 Prozent im Privatbesitz.⁴⁷

6.1.4. Die Pfeiler des Unternehmenserfolgs

EREMA rühmt sich, stets kundenorientiert, lösungsorientiert, verantwortlich und respektvoll zu handeln. Diese Werte, so steht es auf der Webseite des Unternehmens, sind auch maßgeblich für den Erfolg verantwortlich. Besonders wichtig ist bei EREMA auch nach wie vor die Nähe zum Kunden – und das überall auf der Welt.

EREMA beliefert, wie bereits erwähnt, vorwiegend Hersteller von Kunststoffteilen sowie Recyclingunternehmen auf der ganzen Welt. Die Anlagen selbst zeichnen sich durch höchste Qualität, Robustheit und Betriebssicherheit aus, so dass EREMA so weit geht,

⁴⁷ Von <http://www.erema.at/> Unternehmenswebsite EREMA. Unternehmensgeschichte

den Kunden aufgrund der Nutzung schon „auf vielfache Weise den Vorsprung am Markt“⁴⁸ zu garantieren, der auf einem Maximum an moderner Technologie, Erfahrung und Know-How basiert. Der Markt ist enorm: 25 000 000 Tonnen Kunststoffabfälle gibt es pro Jahr allein in Europa, nur 10 400 000 davon werden entsorgt, 3 000 000 Tonnen exportiert.

Kunststoffabfälle können für vieles als Rohstoff dienen: Autobestandteile, Fenster, Haushaltsgegenstände, Rohre, Müllsäcke, Flaschen und vieles andere.⁴⁹ Die steigenden Rohstoffpreise lassen das Recycling von Kunststoffen immer interessanter werden, doch die dafür erforderliche Technologie ist komplex. Es muss nicht nur die Prozessstabilität gewährleistet sein, auch die Qualität des recycelten Plastiks muss passen. Denn das Recyklat muss mit den billigen neuen Kunststoffen mithalten können, was nicht einfach ist und oft wegen Qualitätsmängeln nicht gelingt. Recycling muss aber, wie EREMA immer betont, unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit gesehen werden. Und es dürfen dabei nicht mehr Energie und Rohstoffe verschwendet werden, als für die Produktion neuen Kunststoffs erforderlich wäre. Des Weiteren sollten die Recyclingkosten nicht über den Kosten der jeweiligen Rohstoffe angesiedelt sein.

Die vielfältigen Verwertungsmöglichkeiten für den Plastikabfall werden hier in Form eines kurzen Überblicks dargestellt:

Verwertungsmöglichkeiten für Kunststoffabfall			
	Prozess	Auswahl	Ergebniss
Werkstoff	Mahlen und Umschmelzen	Sortenrein Sauber	Granulat
Rohstoff	Umwandeln in Ausgangsmaterial oder Chemiestoffe	Verschmutzt, Gemischt	Chemierohstoffe
Energie	Verbrennen mit Energie	Verschmutzt, Gemischt	Energie

Abbildung 3: Verwertungsmöglichkeiten für Kunststoffabfall

Quelle: <http://www.abenteuer-catsegeln.de/recycling.html> Recycling

⁴⁸ Von <http://www.erema.at/> Unternehmenswebsite EREMA. Unternehmensphilosophie

⁴⁹ Hackl, Manfred, CEO. Präsentation vom 14.1. 2014 zum Thema Wachstum im Bereich der Energie- und Umwelttechnik. Academia Superior.

Obwohl das Unternehmen mit größerem Wettbewerb am stark wachsenden Markt rechnet, hat es fest vor, die Nummer eins zu bleiben und investiert daher in Technologie, Forschung und auch in „menschliche“ Angelegenheiten und „Soft Skills“.

EREMA setzt zum Beispiel im internationalen Vertrieb auf kulturelles Know-How. „Wir schauen, dass unsere Vertriebsleute in die jeweilige Kultur passen“, sagt der Geschäftsführer von EREMA, Manfred Hackl.⁵⁰ Sein Vertriebsmanager für Japan sei technisch extrem detailliert, erzählt Hackl, der nicht auf Skype und Telefonkonferenzen baut, wenn Kundenbeziehungen aufgebaut werden sollten. Der Kunde will den Mann vor Ort, zeigt sich der Geschäftsführer des oberösterreichischen Unternehmens überzeugt. Kundenbeziehungen zu pflegen, sei auch Aufgabe des Geschäftsführers. Manchmal erfordere das allerdings viel Geduld und nennt Beispiele, bei denen nach beharrlichen Versuchen, mit Firmen ins Geschäft zu kommen, schließlich große Erfolge verzeichnet wurden und vor allem auch eine krisensichere Vertrauensbasis hergestellt werden konnte. Der Betrieb hat in den vergangenen beiden Jahren stark Personal aufgebaut und in eine Optimierung der Vertriebsorganisation investiert.⁵¹

Werte sind etwas, das bei EREMA großgeschrieben wird. Im Unternehmen ist man stets bemüht darum, energie- und ressourceneffizient zu produzieren und hat zu diesem Zweck einen integrierten Gebäudekomplex geschaffen.⁵² Umweltschonend zu handeln ist hier also nicht nur nach außen, sondern auch im internen Bereich ein wichtiges Thema und kein bloßes Lippenbekenntnis.

Das Unternehmen setzt ganz stark auf Innovationen. Bis zu 20 Prozent der 400 Mitarbeiter sind mit Forschungs- und Entwicklungsaufgaben betraut. Derzeit hält Erema 111 Patentfamilien.⁵³ Das neue System INTAREMA® K etwa ist das Nachfolgemodell einer speziell „...für das Recycling von PE-Randstreifen konzipierten Anlage, einem vollautomatischen Aufbereitungssystem, das durch einen kurzen Extruder für schonende Verarbeitung, sprich geringste thermomechanische Belastung, und somit für beste Materialeigenschaften sorgt...“⁵⁴

⁵⁰ Aus Oberösterreichische Nachrichten vom 25. Mai 2013. Recyclinganlagenbauer Erema, Ansfelden. Von Martina Holy.

⁵¹ Ebda

⁵² Von <http://www.peneder.com/> Ressourceneffiziente Produktion - Business Breakfast bei EREMA

⁵³ Aus Wirtschaftsblatt vom 14.5.2013. Erema setzt im Wettbewerb auf Innovation von Barbara Krennmayer.

⁵⁴ Aus Bezirksrundschau Ansfelden vom 24.3.2014 von Kurt Traxl.

6.1.5. Die Kunststoffindustrie allgemein in Österreich

Die Kunststoffindustrie hat einen jährlichen Umsatz von zwölf Milliarden Euro und kann sich stetiger Zuwächse erfreuen. 65.000 Menschen arbeiten in dieser Branche. „In Österreich betreiben die Bundesländer Salzburg, Niederösterreich und Oberösterreich einen gemeinsamen Kunststoff-Cluster, der mittlerweile über 400 Betriebe umfasst. Auf dem Kunststoffsektor ist der österreichische Cluster mittlerweile der größte Europas.“ Sorgen bereiten den Kunststoffunternehmen nicht so sehr die Umsätze, sondern vielmehr der Mangel an Facharbeitern. Das versucht man derzeit mit innerbetrieblichen Schulungen zu umgehen. ⁵⁵

6.2. ANGER Maschinen

6.2.1. Unternehmensbeschreibung

Wie auch EREMA ist Anger Machining in Oberösterreich beheimatet. Das Unternehmen baut Spezialmaschinen. Es ist auch ungefähr gleichalt wie EREMA: ein Jahr früher, nämlich 1982, startete Anton Anger mit dem gleichnamigen Betrieb. Davor war er auch schon unternehmerisch tätig gewesen und hatte mit seinem Bruder eine Brillenfirma, später als „Optyl“ bekannt, gegründet. Anger begann damit, Anlagen für die Brillenindustrie herzustellen. Als es dieser Industriesparte nicht mehr so gut ging, sah sich der wendige Unternehmer nach neuen Marktchancen um.

Nicht nur ein ganz besonderes Feeling für Möglichkeiten, auch ein enormes technisches Verständnis führten dazu, dass schnell weitere Standbeine geschaffen werden konnten und man schließlich Maschinen mit Hochgeschwindigkeitstechnologie fertigte. Heute baut Anger vornehmlich Bearbeitungssysteme für die Automobilindustrie, auf denen Getriebeteile hergestellt werden.

Anton Anger, der 2013 gestorben ist, war ein wirklich beeindruckender österreichischer Industrieller, der mit Erfindungen wie beispielsweise der Doppelschneckenextrusion Industriegeschichte schrieb. Die innovative Reihentechnologie war die Basis für Anger Machining. Die Mehrspindeltechnologie kann je nach Belieben für unterschiedliche

⁵⁵ Aus Die Presse vom 30.10. 2007 „Kunststoff: "Wer jetzt kein Geld verdient, wird nie eins verdienen"“ Onlinepresse.

Stahl- oder Aluminiumteile verwendet werden, etwa für Antriebs- und Abtriebswellen oder Getriebegehäuse.

„Als Königsteil im DSG oder Automatikgetriebe gelten das Ventilgehäuse und die Ventilplatte. Hier trennt sich in der Bearbeitung die Spreu vom Weizen. Denn bei 0,003 mm Rundheit, 0,006 mm Zylinderform und einer Oberflächenqualität von Rz4 bei den Ventilbohrungen sind traditionelle Maschinen oft überfordert.“⁵⁶ Die Maschinen von Anger können das jedoch standardmäßig in Doppelbearbeitung prozessfähig erledigen. Denn in der Serienfertigung zählt jede Sekunde Taktzeit.

Für die Bearbeitung von Brillenrahmen wurde die Transferzentrum Technologie entwickelt, die zu einem weit verbreiteten Technologiesegment wurde und heute etwa bei den führenden Automobilherstellern im Hochleistungsbetrieb verwendet wird.

Anger Machining verfolgt mit seinen Anlagen anspruchsvolle Technologie, die extrem produktiv ist. Hier kann die Transferzentrum Technologie besonders gut ihre Vorzüge beweisen – und das sowohl bei der Aluminium- oder Stahlbearbeitung. Die Nachfrage steigt, und mit ihr wächst auch der Marktanteil innerhalb des Maschinenbaumarktes.⁵⁷

6.2.2. Unternehmensgeschichte

Der Familienbetrieb wurde 1998 vom Gründer an seine beiden Söhne Norbert und Gerhard übergeben. Im Jahr 2005 stiegen die Berater Dirnberger und Bahn im Rahmen eines Management-Buy-Ins ein, die den Anteil eines der Brüder übernahmen und drei Jahre später auch dem anderen Bruder seine Anteile abkauften. 2006 befand sich das Unternehmen in einer Krise, so dass die Invest AG der Raiffeisenlandesbank mit 25 Prozent einstieg. Später wurde dieser Anteil von der EK-Fin, einer Beteiligungstochter der Bank Austria, ⁵⁸ übernommen. Danach kam wieder ein Aufstieg: 2008 hatte das KMU 75 Mitarbeiter; ein halbes Jahrzehnt später waren es 180. Die Betriebsleistung erreichte 2012 38 Millionen Euro. 2013 konnte das Unternehmerduo Klaus Dirnberger und Dietmar Bahn⁵⁹, die davor nur 51 Prozent gehalten hatten und in wesentlichen Investiti-

⁵⁶ Von <http://www.automobil-industrie.vogel.de/> vom 30.4.2009 „Anger Machining. Präzisionsbearbeitung bei Maschinen.“ Von Claus-Peter Köth.

⁵⁷ Von <http://www.anger-machining.com/> Webseite des Unternehmens

⁵⁸ Anmerkung des Autors: Die wiederum von der Montana Tech Components AG des Investors Michael Tojner gekauft wurde.

⁵⁹ Anmerkung des Autors: Die beiden sind geschäftsführende Gesellschafter der MBI – Maschinenbau Investment GmbH. (Quelle: boerse-express.com vom 13.10.2008)

onsfragen von den Teilhabern abhängig gewesen waren, wieder 100 Prozent an Anger Machining erlangen.⁶⁰

6.2.3. Pfeiler des Unternehmenserfolgs

Der Trauner Transferzentrenhersteller hat 2010 ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 eingeführt und sich sogar darüber hinaus dazu verpflichtet, ein integriertes Managementsystem (IMS) einzuführen sowie dessen Erfüllung messbar zu machen. Denn das Unternehmen zählt in erster Linie einen hohen Qualitätsanspruch, umweltschonende Arbeitsweise sowie Sicherheits- und Gesundheitsbewusstsein zu seinen Werten.

Was die Innovationskraft betrifft, ist die Unternehmensgeschichte von Anger Machining voll mit Auszeichnungen: Mitte der Achtziger Jahre wurde die erste 5-Achsen CNC Maschine für die Brillenfertigung unter dem Namen „Reihenmaschine“ entwickelt. Zur Jahrtausendwende kam es zur Markteinführung des HCP Maschinentyps. 2007 folgte die HCX Einführung der Maschinenfamilie für große Werkstücke und drei Jahre später mit HCXchange die Markteinführung des neuen flexiblen Maschinentyps.

„Anger hat vom Grundansatz eine revolutionäre Technologie – nämlich das Werkstück selbst zu handhaben und nicht wie bisher das Werkzeug. Etwa 80 Jahre lang wurden in der Industrie immer nur die Werkzeuge gehandhabt und nie das Werkstück an sich (...)\", so Eberhard Abele, Universitätsprofessor für Produktionstechnologie an der Technischen Universität Darmstadt, über die Bedeutung des Ansatzes des oberösterreichischen KMU.⁶¹

2010 wurde das Trauner Technologieunternehmen mit dem Innovationspreis des Landes Oberösterreich ausgezeichnet.⁶² „Die ausgezeichneten Firmen sind ein Beweis für die Innovationskraft kleiner und mittlerer Unternehmen und unterstreichen damit, dass der KMU-Bereich der Wachstums- und Jobmotor Österreichs ist“, hieß es im Rahmen der Preisverleihung. Gerade eine kleine Volkswirtschaft wie Österreich brauche Flexibi-

⁶⁰ Aus Oberösterreichische Nachrichten vom 11.Mai 2013 „Spezialmaschinenbauer Anger Machining in den Händen eines Duos“.

⁶¹ PR-Folder von Schierholzaxer : „Anger Machining wird 30. Und ist ein Welterfolg.“ Quelle: Webseite der Agentur:

<http://www.schierholzaxer.com>

⁶² Von <http://www.staatspreis.at/> „Mitterlehner zeichnet Anger Machining und ACC Austria mit Staatspreis Innovation aus“ vom 23.3.2011

lität, Unternehmergeist und Innovation, um im Konzert der Großen mitspielen zu können.⁶³

2011 hat das KMU noch den österreichischen Staatspreis für Innovation für die Entwicklung der „HCX Technologie“ - einer hoch effizienten Anlage für die Zerspanung von Präzisionsteilen in der Serienfertigung, erhalten. Damit wurde eine Meisterleistung in der Herstellung verbrauchsarmer Getriebe und Motoren präsentiert.⁶⁴

Im Jahr darauf wurde Anger Machining mit dem ZF Supplier Award prämiert. Mit dem Supplier Award Innovation zeichnet die ZF Friedrichshafen AG, einer der größten Automobilzulieferkonzerne der Welt, den innovativsten Lieferanten für seinen herausragenden Beitrag zum Unternehmenserfolg aus. ZF hat dank der ANGER Maschinenteknologie die Fertigung der Ventilsteuergeräte, dem Schlüsselteil der 8-Gang und 9-Gang Automatikgetriebe, enorm verbessern und modernisieren können. Über 40 ANGER Maschinen stellen pro Jahr Millionen von Getriebeteilen her, die auf kleinster Fläche hohen Genauigkeitsanforderungen unterliegen. „Moderne Getriebetypen wie Doppelschaltgetriebe (DSG) oder neue Wandlerautomatikgetriebe bedingen eine noch genauere und sicherere Fertigung. Gleichzeitig sollen bei steigender Flexibilität die Herstellkosten sinken.“⁶⁵ Automatik- und sogenannte Doppelkupplungsgetriebe waren vor wenigen Jahren noch als langsam verschrien, man sagte ihnen nach, zu viele Ressourcen zu verschwenden. Doch mittlerweile nimmt ihre Popularität zu. Anger Machining hilft, die komplexen Getriebeteile herzustellen, und sorgt mit seiner Technologie für geringen Spritverbrauch und weniger CO₂-Ausstoß, was eine wichtige Anforderung darstellt.

Und noch ein Jahr später, also 2013, wurde dem Unternehmen nach all den Erfolgen in den Jahren zuvor mit dem US-A-Biz-Award, dem sogenannten „Außenwirtschafts-Oscar“, der für Spitzenleistungen österreichischer Unternehmen am amerikanischen Markt vergeben wird, für Innovation eine weitere Auszeichnung verliehen. Anger Machining lieferte an den größten Getriebehersteller Nordamerikas innovative Fertigungsanlagen zur Produktion moderner 9-Gang Automatikgetriebe für Chrysler-Modelle.⁶⁶ Hier

⁶³ Ebda

⁶⁴ Von www.awsg.at „Mitterlehner zeichnet Anger Machining und ACC Austria mit Staatspreis Innovation aus“ vom 23.3.2011

⁶⁵ Von <http://www.automobil-industrie.vogel.de/> vom 30.4.2009 „Anger Machining. Präzisionsbearbeitung bei Maschinen.“ Von Claus-Peter Köth.

⁶⁶ Von <http://www.ots.at> Presseaussendung „Jetzt für den vierten Austro-WirtschaftsOskar, den "US-A-Biz Award 2014", bewerben!“ vom 4.11. 2013. AußenwirtschaftsCenter Los Angeles, Dr. Rudolf Thaler

wird mit einer Präzision im Bereich von einem 1000stel Millimeter gearbeitet, denn so genau müssen die Kanäle in einem Steuerteil von Automatikgetrieben sein.⁶⁷

Bei so viel Technik muss auch das Service passen: Die Prozessingenieure des Unternehmens beraten ihre Kunden, was Verbesserungspotenziale im Prozess betrifft oder entwickeln diese mit ihm gemeinsam auf der Basis der Erfahrungen, die mit der Anlage im Laufe der Zeit gemacht wurden, und unter Einbeziehung der letzten technischen Erkenntnisse. Anger Machining will seine Kunden dabei unterstützen „mehr aus ihren Anlagen herauszuholen“⁶⁸, ob es nun die Beladungsstrategie, werkzeugtechnische Innovationen oder CNC-programmtechnische Adaptierungen betrifft. Im Auge werden dabei immer Themen wie die Nebenzeitenreduktion, die Hauptzeitoptimierung, die Bearbeitungsparameter, behalten. Man baut auf Videoanalyse und Programmstruktur Analyse sowie Optimierung.⁶⁹

Da das Unternehmen so stark seine Fühler in den Bereichen Technologie und Innovation ausstreckte, waren viele Erweiterungen nötig: 2009 wurde die Betriebsliegenschaft vergrößert, 2011 kam es zur Eröffnung einer neuen Montagehalle, im Jahr drauf wurden das Bürogebäude und das Engineering Center neu gebaut, und kurz darauf wurde die verdoppelte Betriebsliegenschaft eröffnet.

Was die Internationalisierungsschritte bei Anger Machining betrifft, so wurde im Jahr 2000 die USA Vertriebs- und Servicetochter Anger Inc. gegründet. Elf Jahre danach wurde mit der Gründung der Anger Service Deutschland GmbH in Karlsruhe ein weiterer Meilenstein gesetzt. Weitere interessante Märkte sehen die Geschäftsführer in Mexiko, China und Brasilien.⁷⁰ Derzeit steht Anger Machining kurz vor dem Markteinstieg in Japan: 2014 will man Nippon erobern.⁷¹

Bei seiner Ausrichtung im Marketing verfolgt das Trauner KMU einen ähnlichen Ansatz wie EREMA im Vertrieb: Die Kunden sollen lokal in ihrem Kulturkreis so individuell wie möglich angesprochen werden. „Die Kampagne findet dort statt, wo die Kunden wohnen, in Puebla, Pune oder Paderborn!“ erklären die Werber der Agentur, die diese Posi-

67 PR-Folder von Schierholzsaxer : „Anger Machining wird 30. Und ist ein Welterfolg.“ Quelle: Webseite der Agentur: <http://www.schierholzsaxer.com>

68 Von <http://www.anger-machining.com/> Webseite des Unternehmens

69 Ebda

70 Aus Industriemagazin vom 4.5.2012. „Endlich eine Langfristlösung“ von Daniel Pohselt.

71 Aus Industriereport 1-2/2014. „Go East: Anger Machining plant Markteinstieg in Japan“ von Ludwig Fliesser. Seite 22 ff

tionierungs-Strategie umsetzt.⁷² Dabei werden die Orte, an denen der oberösterreichische Transferzentrenhersteller aktiv ist, direkt angesprochen, wie dieses Plakat⁷³ aus den USA zeigt:



Abbildung 4: Plakatserie für Anger Machining

Quelle: <http://www.schierholzsaxer.com> Anmerkung des Autors: In Kokomo ist das größte Getriebewerk Nordamerikas.(Chrysler)

Die Geschäftsführung schätzt an den in Österreich für KMU vorherrschenden Rahmenbedingungen erstens die Cluster und zweitens die Ausbildung. Kritisiert wird hingegen die zunehmende Verknappung von Banken und Finanzierungsmitteln, die Finanzierungsstruktur insgesamt. Damit werde der Fortschritt gehemmt, man könne in Zeiten der Globalisierung nur schwer mithalten und nicht mehr so intensiv investieren, wie man wolle, heißt es.⁷⁴ Umgekehrt wird der Automobil-Cluster gelobt, der Vernetzung, Wissensaustausch und Weiterbildung ermöglicht – besonders hervor gekehrt werden hier etwa die Lieferantentage, die der Cluster bei Fiat, VW und Chrysler, abhält. Als positiv wird auch die Lage im Bereich der Human Resources bewertet: Gerade in Oberösterreich gäbe es jede Menge Universitäten, Fachhochschulen und Höhere technische Lehranstalten, die für das Unternehmen interessante Absolventen hervorbringen.⁷⁵

Mittlerweile sind im Trauner Stammhaus rund 140 Mitarbeiter beschäftigt – mit dem Kärntner Schwesterunternehmen Hellmerich sind es insgesamt 260 Leute. Die Mitarbeiteranzahl hat sich unter den Geschäftsführern Dirnberger und Bahn seit 2005 verdreifacht; der Umsatz verachtfacht; im Jahr 2012 waren es 40 Millionen Euro.

⁷² Aus Der Standard vom 3.5.2011 „schierholzsaxer positioniert Anger Machining“

⁷³ Von <http://www.schierholzsaxer.com>

⁷⁴ Aus Industriereport 1-2/2014. „Go East: Anger Machining plant Markteinstieg in Japan“ von Ludwig Fliesser. Seite 22 ff

⁷⁵ Ebda

Zu den Kunden des Trauner Unternehmens, das sich auf die Zerspanung von Werkstücken spezialisiert und diese revolutioniert hat, zählen im Automotive-Sektor die großen Namen wie Audi, Daymler, VW, Chrysler, General Motors, Magna und Volvo.

6.3. Fehrer Textilmaschinen

Das ist die Geschichte eines Unternehmens, das seinerzeit enorm erfolgreich gewesen ist – weltbekannt und in vieler Hinsicht ein Pionier in der österreichischen Industriegeschichte. Die damaligen Strategien nützen allerdings in einem veränderten Umfeld, das von starker Globalisierung geprägt ist, wenig. Weil das ein typisches Schicksal für viele KMU (und auch für größere Unternehmen) ist, wird es in die Auflistung der Beispiele aus dem Bereich Maschinenbau aufgenommen.

6.3.1. Unternehmensbeschreibung

Der junge Physiker Ernst Fehrer, der eigentlich Wissenschaftler werden wollte, übernahm wegen der schlechten wirtschaftlichen Situation in der Nachkriegszeit 1947 das Unternehmen seiner Familie – und wurde zum Pionier des Maschinenbaus. Die Industriellenfamilie betrieb in Linz und Deutschland Rosshaarspinnereien und Gummihaarfabriken. Rasch stellte der Techniker von manueller auf mechanische Produktion um und begann, sich intensiv mit Spinnmaschinen, ihrer Entstehung sowie Arbeitsweise zu befassen. Nach wenigen Jahren schon verließ Fehrer den Familienbetrieb und begann, eigene wirtschaftliche Ziele zu verfolgen. 1953 machte Fehrer sich mit seiner eigenen Textilmaschinenfabrik, der Dr. Ernst Fehrer AG" im oberösterreichischen Leonding selbstständig. Diese stellte einerseits Hochleistungs nadelfilzmaschinen, Vliesmaschinen und Wirtvlieskarden und andererseits DREF-Friktionsspinnmaschinen her. Fehrer hat sich rasch international einen Namen als Konstrukteur gemacht.⁷⁶

Fehrer war nicht nur ein hervorragender Konstrukteur, er hatte auch das, was man eine „Nase“ für Marktchancen nennt: Er richtete seine Aufmerksamkeit von Anfang an auf den US-amerikanischen Markt. Seine technische Begabung war breit gefächert und erlaubte es ihm, Maschinen für unterschiedliche Anwendungen zu konstruieren.

„Die Palette reichte von Automobil, Flugzeug, Raumfahrt bis zur Polstermöbelindustrie. Seine ersten Patente wurden ihm bereits vor dem Zweiten Weltkrieg erteilt, insgesamt

⁷⁶ Von http://austria-forum.org/af/Wissenssammlungen/Erfinder/Ernst_Fehrer

brachte er mehr als 500 Patente zur Anmeldung. Noch in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts optimierte er das Ringspinnverfahren, was zur Folge hatte, dass völlig neue Garnqualitäten erzeugt werden konnten.“⁷⁷

Zusätzlich zu seinem großen Talent als Konstrukteur verfügte Fehrer auch über einen ausgesprochenen Instinkt, neue Märkte frühzeitig erkennen zu können. So produzierten die von ihm erfundenen Maschinen Produkte, die vielfältig eingesetzt werden konnten. Ernst Fehrer, der im Jahr 2000 verstarb, war als Manager extrem erfolgreich. Daneben war er stets an neuen Konstruktionen und Entwicklungen als Forscher beteiligt.

Die von Fehrer entwickelten und am Unternehmensstandort in Linz hergestellten Textilmaschinen wurden in mehr als 80 Länder exportiert, der Exportanteil lag bei 98 Prozent.⁷⁸ Das bedeutet, dass sich die Firma des jungen Physikers mit den Jahren zu einem der exportstärksten Unternehmen Österreichs entwickelt hatte. Ganze 1200 Patente hat Fehrer schützen lassen!⁷⁹

6.3.2. Unternehmensgeschichte

Nach dem Tod des Gründers wurde Fehrer Textilmaschinen bis 2005 von der Familie – nämlich seiner Tochter Monika - weitergeführt. Das Werk wurde dann 2005 an Saurer verkauft. Auch der Industrielle Mirko Kovats bekundete damals Interesse daran.⁸⁰ Saurer erklärte die Strategie hinter dem Kauf folgendermaßen: „Die Verstärkung des Bereichs Vlies-Herstellung eröffne ... den Zugang zu den wichtigen Marktsegmenten Automotive, Teppiche und Geotextilien“, teilt das Unternehmen mit. Der Saurer-Konzern bezeichnet sich als weltweiter Marktführer für Spinnereimaschinen und erzielt insgesamt 1,61 Mrd. Euro Umsatz. Davon entfallen 1,2 Mrd. Euro auf den Bereich Textil.“⁸¹ 2005 wurde die Firma von „Oerlikon Neumag“ übernommen.

Wegen der Neuordnung der weltweiten Textilindustrie, in der sich China zur großen Konkurrenz entwickelte, machte das KMU seit rund 20 Jahren Verluste. Von einstmal 600 Mitarbeitern sind heute noch 95 übrig. Und selbst diese arbeiten nicht mehr ausschließlich in Österreich. Die Entwicklungsabteilung mit sechs Mann übersiedelte 2012

77 Von <http://www.wilhelmexner.at/> Preisträger Ernst Fehrer

78 Von <http://www.wilhelmexner.at/> Preisträger Ernst Fehrer

79 Aus Österreichische Nachrichten vom 30. 3. 2014. „Legendäre Fehrer-Fabrik geht an chinesische Konkurrenz“

80 Von <http://www.boerse-express.com/> „Kovats will sich Fehrer Textilmaschinen einnähen“ vom 10.05.2005 von Angelika Kraemer

81 Von <http://www.textilwirtschaft.de> „Textilmaschinen-Fusion: Saurer übernimmt Fehrer“ von Renate Platen

ins deutsche Friedburg, wo sich die Europazentrale der Firmengruppe Autefa befindet. Seit 2011 gehörte die Nischenfabrik einem chinesischen Eigentümer. Das traditionelle Werk in Leonding spezialisierte sich damals nicht mehr so sehr auf die Herstellung von Nadelmaschinen, sondern darauf, Komponenten an ein chinesisches Schwesterwerk zu liefern. Zehn bis 15 Sondermaschinen schätzte man, würden noch in Leonding gebaut werden, dazu Kernkomponenten für 30 bis 50 Maschinen.⁸² Aufgrund dieser Verluste wollte die auf den Bau spezieller Textilmaschinen spezialisierte Carding-Group Oerlikon abtreten; wobei Interessenten immer wieder absprangen.

Nun hat der nach Oerlikon zweitgrößte Hersteller von Textilmaschinen weltweit, die Zhengzhou Hi-Tech Non-woven Technology, eine Tochter der staatlichen chinesischen Hi-Tech Corp, nach langen Verhandlungen die Verkaufsverträge unterschrieben. Unter der Hi-Tech Corp. laufen zwölf Gesellschaften und 88 Beteiligungen, für die über 70.000 Mitarbeiter arbeiten. Sie sind auch im Nutzfahrzeugbau, der Textilindustrie und im Handel tätig. „Der Kaufpreis wird nicht bekanntgegeben, dem Vernehmen nach gibt es aber nicht viel. Schon die komplette Übernahme der Altschulden für den verlustbringenden Teilbereich wäre ein Erfolg. Bei einem Umsatz von 45 Millionen Euro war das Ergebnis 2010 für die drei Werke in Deutschland, Italien und eben Linz im zweistelligen Prozentbereich negativ.“⁸³

Von Seiten des neuen chinesischen Eigentümers ließ Ye Mao Xien verlauten, dass er zusichere, die Standorte drei Jahre lang zu halten, um ihnen die Gelegenheit zu geben, wieder profitabel zu werden. Es stehe derzeit keine Schließung eines Werkes an. Von einem verbesserten Marktzugang in China würden die drei Werke sogar profitieren.⁸⁴

6.3.3. Pfeiler des Unternehmenserfolgs

Der wichtigste Pfeiler für den Unternehmenserfolg von Fehrer Textilmaschinen ist eindeutig Innovation. Gleichzeitig mit der Entwicklung genialer technischer Neuerungen im Bereich der Textilmaschinen und des Maschinenbaus allgemein⁸⁵ hat der Eigentümer Ernst Fehrer es aber geschafft, auch unternehmerisch zur richtigen Zeit mit viel Mut die richtigen Impulse zu setzen.

⁸² Aus Oberösterreichische Nachrichten vom 7.11.2012 „Der Niedergang vom Fehrer“ von Sigrid Brandstätter

⁸³ Aus Oberösterreichische Nachrichten vom 30. 3. 2014. „Legendäre Fehrer-Fabrik geht an chinesische Konkurrenz“

⁸⁴Ebda

⁸⁵ Von www.textileworld.com „Nonwovens Innovator Ernst Fehrer Dies At Age 81“ Februar 2001

Sein erfolgreiches Bearbeiten des amerikanischen Marktes, seine Eroberung des australischen und asiatischen Wollmarktes im Anschluss daran - das alles führte dazu, dass das Unternehmen sehr schnell und nachhaltig Erfolg hatte.

Je weiter die Globalisierung voranschritt, und je weniger rentabel die Textilindustrie in Europa wurde, umso mehr begann auch Fehrers Unternehmen unter den Folgen zu leiden. Vor allem aber wird bei dem einst so herausragenden österreichischen KMU klar, dass vieles von dem Erfolg von Fehrer Textilmaschinen von Ernst Fehrer selbst abhängig war: von seiner ganz besonderen Unternehmerpersönlichkeit, seinem industriellen, technischen und wirtschaftlichen Know-How und Gefühl.

Er selbst sah am Ende seines Lebens voraus, dass sich die Textilindustrie in Europa im Niedergang befand und nach Asien verlagert wurde. Er wusste, dass dort die Chancen waren und dass sein eigenes Unternehmen wohl nicht mehr würde mithalten können.

6.4. NGR

6.4.1. Unternehmensbeschreibung

NGR steht für Next Generation Recyclingmaschinen GmbH. Es handelt sich dabei um einen Technologiebetrieb im Bereich der Wiederverarbeitung von Thermoplasten und industriellen Kunststoffabfällen. Die Firma ist im oberösterreichischen Feldkirchen an der Donau beheimatet. Die Anlagen werden modular gebaut, dabei werden qualitativ hochstehende Komponenten verwendet, so dass die Maschinen über den gesamten Lebenszyklus hochproduktiv arbeiten und dank permanenter Weiterentwicklung technisch auf dem neuesten Stand sind. Die Anlagen verfügen über eine weltweit patentierte Cutter-Extruder Kombination, die eine Vorzerkleinerung der Kunststoffabfälle überflüssig macht. Wegen ihrer Verbindung von Einwellenzerkleinerern und Extrudern sind die Anlagen hauptsächlich zur Wiederaufbereitung von problematischen Abfällen in Form von Folien, Bändern, Fasern, Anfahrklumpen geeignet.

NGR rühmt sich, seine Kompetenz im Engineering vor allem darauf zu verwenden, mit den Kunden gemeinsam neue Produkte zu entwickeln, die punktgenau den Bedürfnissen in den betreffenden Spezialbereichen des Abfallrecyclings entsprechen.

Das Unternehmen wurde 1996 gegründet und verfügt mittlerweile auf der ganzen Welt über Vertretungen beziehungsweise Distributionspartner.⁸⁶ Die wichtigsten Märkte sind Europa, Asien und Amerika.⁸⁷ In Österreich hat die NGR Kunden wie Agru Kunststofftechnik, Teufelberger oder Lenzing. Die Komponenten für die Recycling-Maschinen lässt NGR bei rund 50 Lieferanten fertigen. Das komplette Engineering der Anlagen – Konstruktion, Elektrotechnik und Steuerungstechnik – und das Assembling hingegen findet im Haus statt.⁸⁸

Der hohe Ölpreis hat der NGR genützt. „Kunststoffrecycling wird dadurch noch lukrativer“, heißt es von Seiten des Unternehmens. „Manche unserer Anlagen amortisieren sich bereits nach wenigen Monaten.“⁸⁹ Dank eines ausgeklügelten Verfahrens, bei dem die Zerkleinerung des Kunststoffabfalls und das Recycling zu Granulat in einem Arbeitsgang vorgenommen wird, bei dem es sich folglich um eine One-Step-Technologie handelt, nimmt NGR - technologisch gesehen - eine Spitzenreiterfunktion ein.

Das Produktsortiment ist folgendermaßen aufgebaut:

E:GRAN 10 - 50 kg/h	L:GRAN 100 - 150 kg/h
A:GRAN 20 - 100 kg/h	F:GRAN 140 - 2000 kg/h
S:GRAN 140 - 800 kg/h	HD Granulierungen bis zu 2000 kg/h
X:GRAN 900 - 2000 kg/h	⁹⁰

6.4.2. Unternehmensgeschichte

Bereits ein Jahr nach der Gründung des Unternehmens, nämlich 1997, wurde der erste marktreife S:GRAN 85 Prototyp konstruiert und produziert; wenig später erfolgte die erste Bestellung aus Japan. Weitere Anlagen (der S:GRAN 65 und S:GRAN 105) wurden hergestellt. Die NGR stellte auf Messen aus (Düsseldorf und Mailand) und entwickelte weitere Maschinen (der A:GRAN 65). Schon im Jahr 2000, also vier Jahre nach der Gründung, konnte das Unternehmen über 30 Vertretungen auf der ganzen Welt

⁸⁶ Von <http://www.austria-export.at/> NGR - Next Generation Recycling Maschinen GmbH

⁸⁷ Von <http://www.ngr.at/> Unternehmen

⁸⁸ Von <http://www.peneder.com/> Recyclingspezialist NGR realisiert Neubau mit Peneder. Peneder Bau: Neues Werk in Feldkirchen bietet 3900m² für rasantes Wachstum.

⁸⁹ Ebda

⁹⁰ Von <http://www.austria-export.at/> NGR - Next Generation Recycling Maschinen GmbH

aufbauen. 2007 wurde eine neue HD Granulierung entwickelt. NGR bietet seine Recyclinganlagen in vier Produktfamilien an, das Spitzenmodell stößt bis zu 2.000 kg Granulat pro Stunde aus.⁹¹

Wenig später konnte die NGR das neue Werk in Feldkirchen eröffnen, danach eine US-Niederlassung in Atlanta. 2010 wurde die Niederlassung für die USA/Kanada mit einem Ersatzteillager und lokalem After Sales Service ausgebaut. Auf dem nordamerikanischen Kontinent folgte 2011 auch ein neues Testcenter. 2009 wurde das Regionaloffice in Malaysia aufgemacht. In diesem Jahr startete auch der Webshop des Unternehmens.⁹²

Das Unternehmen verfügt seit 2010 über ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001. Die Anlagen wurden stetig weiterentwickelt (X:GRAN 145 mit atmosphärischer Entgasung AV, S:GRAN 75 und S:GRAN 95 sowie weitere Innovationen und Adaptierungen).⁹³

6.4.3. Pfeiler des Unternehmenserfolgs

Die NGR hat Anfang 2014 59 Prozent der Anteile am Maschinenbauer Dr. Collin GmbH im deutschen Ebelsberg übernommen. Der Eigentümer des Unternehmens, der aus Altersgründen einen Nachfolger gesucht hatte, behält einen Anteil von 10 Prozent. Er bleibt dem Unternehmen noch einige Zeit als zweiter Geschäftsführer und Berater erhalten.⁹⁴ NGR hat die Option, die übrigen zehn Prozent von Collin zu erwerben.

Die NGR hat derzeit um die 30 Millionen Euro Umsatz. Die Dr. Collin GmbH hat 100 Mitarbeiter und einen Umsatz von 20 Millionen Euro Umsatz. Dieser wird zu 80 Prozent im Ausland gemacht. Das Unternehmen des gleichnamigen Eigentümers ist ein Nischenplayer, der seit vier Jahrzehnten weltweit gefragte Miniaturanlagen entwickelt. Besonders gerne werden die Anlagen von Forschungslabors, die an der Weiterentwicklung von Folien arbeiten, in Anspruch genommen. Die Recyclingmaschinen kommen im Gegensatz dazu am Ende der Erzeugungskette zum Einsatz. Sie schreddern Kunst-

91 Von <http://www.peneder.com/> Recyclingspezialist NGR realisiert Neubau mit Peneder. Peneder Bau: Neues Werk in Feldkirchen bietet 3900m² für rasantes Wachstum.

92 Von <http://www.ngr.at/> Unternehmen

93 Ebda

94 Von <http://www.kunststoffweb.de> vom 5.3. 2014. Branchenticker: „NGR: Mehrheit an Maschinenbauer Dr. Collin erworben“

stoffe und sind in erster Linie bei Kunststoffverarbeitern gefragt, um diese in den Fertigungsprozess zurückzuführen.

„Die Firmen bedienen dieselben Kunden. Collin die Forschungsabteilungen und Versuchslabore, wir die Produktionslinien. Synergien gibt es vor allem im Vertrieb. Ich gehe davon aus, dass wir auch in der Verfahrenstechnik profitieren können“, so äußert man sich bei der NRG zu dem Kauf.⁹⁵

40 Prozent der weltweit pro Jahr erzeugten 280 Millionen Tonnen Kunststoff würden nur einmal verwendet und landen im Müll. Je besser anfangs die Kunststoffe gemischt würden, desto einfacher könne man sie am Ende wieder recyceln, erklärt Hochreiter den strategischen Hintergrund.

Um dem raschen Unternehmenswachstum gerecht zu werden, musste NGR zubauen. Der 2007 fertig gestellte Neubau in Feldkirchen umfasst 3900m².⁹⁶

Während NGR-Anlagen derzeit ausschließlich sogenannten „post-industrial waste“ verwerten, will man sich bald auch auf Anlagen für „post-consumer-waste“ spezialisieren. Post-consumer-waste sind Haushaltsabfälle, während post-industrial-waste für allgemeine Industrieabfälle steht.⁹⁷

6.5. GST

Die Gesellschaft für Schleiftechnik GmbH (GST) ist ein von ehemaligen Mitarbeitern der Firma EHM (Elb-Heid-MSO) gegründetes, im niederösterreichischen Sierndorf ansässiges Unternehmen, das Technologie und Service in der Welt der Automobilindustrie und des Werkzeugmaschinenbaus anbietet. 1992 war der Startschuss für das KMU, wurde zunächst der Heimmarkt bearbeitet. Dann begann man sich in die Nachbarländer vorzutasten. Heute zählt die GST internationale tätige Automotive-Unternehmen auf der ganzen Welt zu ihren Kunden; vor allem in Europa und China.

⁹⁵ Aus Oberösterreichische Nachrichten. „Lange Kette schließt sich: NGR kauft in Bayern zu“ vom 26. Februar 2014 von Sigrid Brandstätter.

⁹⁶ Von <http://www.peneder.com/> Recyclingspezialist NGR realisiert Neubau mit Peneder. Peneder Bau: Neues Werk in Feldkirchen bietet 3900m² für rasantes Wachstum.

⁹⁷ Ebda

Während zu Beginn noch Reparatur- und Überholungsarbeiten für Kunden aus nahe gelegenen Automobilwerken im Vordergrund standen, entwickelte sich im Laufe der Zeit die Fertigung maßgeschneiderter Rundschleifmaschinen samt kompletter Bearbeitungslösungen als Kernkompetenz. Abgerundet wird das durch ein sehr breites Serviceangebot, bei dem die Modernisierung von älteren Maschinen der Kunden einen Schwerpunkt bildet.

Somit verfügt das Unternehmen über drei Hauptbereiche: den Maschinenbau, die Revitalisierung und das Service. „Dabei sind wir von der ersten Beratung über die Planung und Konstruktion bis hin zur Inbetriebnahme, Maschinenfähigkeitsuntersuchung und regelmäßigen Warteleistungen für Sie da“, heißt es in der Unternehmensbeschreibung.⁹⁸

Das detaillierte Portfolio rund um die Schleifmaschinen sieht folgendermaßen aus:

- Kurbelwellenfertigung
- Getriebewellenfertigung
- Satzschleifmaschine
- Doppelkopf-Schleifmaschine
- Geradeeinstech-Schleifmaschine
- Schrägeinstechschleifmaschine
- Zusatzeinrichtungen
- Rundschleifmaschinen für die Fertigung von
- Getriebewellen, Kurbelwellen, Nockenwellen
sowie Sonderschleifmaschinen
- Kurbelwellenenden-Schleifmaschine
- Einstechschleifmaschine⁹⁹

Die Anlagen sind auf Genauigkeit und Zuverlässigkeit im 3-Schichtbetrieb ausgerichtet. Nebenzeiten sollen durch ausgeklügeltes Werkstückshandlingmanagement vermieden werden.

⁹⁸ GST – Grinding made for you. Gesellschaft für Schleiftechnik GmbH: Unternehmensbeschreibung Langversion von www.gst.at
⁹⁹ Von www.gst.at Pressebereich - Produktportfolio

6.6. Exkurs: Maschinenbau in Österreich

Die drei bekanntesten und erfolgreichsten Maschinenbauunternehmen in Österreich sind einerseits die Andritz-Gruppe in der Steiermark, Rosenbauer und Voith in Niederösterreich.¹⁰⁰

Andritz ist das größte Unternehmen der Maschinenbauindustrie in Österreich. Die Bandbreite des Angebots des Global Players ist enorm groß: Anlagen, Systeme und Dienstleistungen für Wasserkraftwerke, für die Zellstoff- und Papierindustrie, die Stahlindustrie sowie für andere Spezialindustrien.

Rosenbauer ist ein renommierter Löschanlagen- und Pumpenhersteller weltweit. Es stellt Fahrzeuge und Ausrüstung für Saudi-Arabien oder Löschfahrzeuge für die US Army her. Rosenbauer ist - global gesehen - der zweitgrößte Hersteller von Feuerwehrfahrzeugen.

Voith, in Niederösterreich beheimatet, hat dort die drei Konzernbereiche: Voith Paper (Papiertechnik), Voith Turbo (Antriebstechnik) und Voith Siemens Hydro Power Generation (Kraftwerkstechnik). In Österreich befinden sich die Kompetenzzentren für elektrische Antriebskomponenten und Systemlösungen sowie für Karton- und Verpackungspapiermaschinen mit Verantwortung für Forschung, Produktentwicklung, Konstruktion, Vertrieb, Marketing und Controlling.

Was die für den Maschinebau relevanten Cluster in Österreich betrifft, so gibt es sieben Cluster mit über 540 Partnerbetrieben, die hier grob zugerechnet werden können; nämlich zu den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau sowie verwandten Wirtschaftszweigen, wie dem Geräte- und Apparatebau, Technologie- Komponentenzulieferer, Forschungs- und Entwicklungs- sowie Bildungseinrichtungen. Im Cluster „Vienna IT Enterprises“ sind fast 150 Clusterpartner. Die übrigen fünf Cluster im Burgenland, die zwei in Kärnten sowie in Salzburg und Tirol verfügen über jeweils weniger als 50 Partnerbetriebe aus den Bereichen Elektrotechnik, Maschinen- und Anlagenbau sowie Engineering, aber auch Bildungs- und Forschungseinrichtungen wie Höhere technische

¹⁰⁰ Von <http://investinaustria.at/DE/Home/Sektoren/Maschinenbau/Internationale+Maschinenbau-Unternehmen+in+%C3%96sterre.aspx>. ABA Invest in Austria: Internationale Maschinenbau-Unternehmen in Österreich

Lehranstalten, Fachhochschulen und Universitäten sind vertreten. Neben einigen internationalen Konzernen sind in erster Linie Klein- und Mittelbetriebe als Partner aktiv. ¹⁰¹

Im österreichischen Maschinenbau-Ranking 2013 sind die Top-3 Betriebe die Alpine Metal Tech GmbH, die SEMA Maschinebau GmbH und die oben beschriebene EREMA Engineering Recycling Maschinen und Anlagen Ges.m.b.H. Die Umsatzsteigerung in Bezug auf das Vorjahr betrug etwa bei der Alpine Metal Tech GmbH ganze 63,5 Prozent. Was die Mitarbeiterzahlen betrifft, zählt die Engel Austria GmbH ganze 2800 Arbeiter und Angestellte und führt damit die Liste an. ¹⁰²

„Österreichs Maschinenbau beschäftigt 77.500 Arbeitnehmer/innen, erlöst 21 Mrd. € und trägt 14 % zur Industriewertschöpfung bei, weit mehr als im EU27-Schnitt mit 11 %. Zudem zählen zur Branche noch 14.000 Arbeitsplätze im Bereich Reparaturen und Instandhaltung von Maschinen, ein Segment mit einem Umsatzvolumen von rund 3 Mrd. €.“¹⁰³ Die Branche ist allgemein klein- bis mittelbetrieblich aufgestellt, doch zählen einige Weltmarktführer mit dazu, was sie zu einer der produktivsten und wachstumsstärksten Industriebranchen Österreichs macht. Hauptaußenhandelspartner sind die EU, darunter vor allem Deutschland, weiters Amerika, Russland und China.

¹⁰¹ Von <http://www.mechatronik-cluster.at/> Das Netzwerk für Maschinen- und Anlagenbau

¹⁰² Von <http://www.factorynet.at/maschinenbau-ranking> Die Top-50-Maschinenbauer 2013 im Ranking

¹⁰³ Aus Branchenbericht 2014: Maschinenbau. Von Unicredit /Bank Austria, April 2014. Einleitung.

7. Was kommt danach: Ausbau und Internationalisierung

Wenn Unternehmen darüber nachdenken, den internationalen Markt zu erobern, so sind ihre Ziele individuell verschieden. Dennoch können sich die Internationalisierungsziele ganz allgemein in verschiedene Kategorien einteilen lassen, auch wenn die Schwerpunkte dann von Fall zu Fall anders gelegen sein mögen: ¹⁰⁴

Die Marktstellungsziele etwa dienen der Umsatz- und/oder Marktsteigerung bei der Erschließung neuer Märkte. Die Kosten- und Finanzierungsziele dienen dazu, einen Zugang zu kostengünstigen Ressourcen, Finanzmittel und Arbeitskräfte zu gewinnen – hier werden vorrangig Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Liquidität verbessert. Die Rentabilitätsziele haben die Gewinn-, Umsatz- sowie Kapitalrentabilität zum Ziel. Sicherheitsziele sollen durch die Ausdehnung der ökonomischen Tätigkeiten auf weitere Märkte das Risiko streuen und das wirtschaftliche Potenzial sichern. Auch soziale Ziele sowie Macht- und Prestigeziele können eine Rolle spielen.

Man kann das Internationalisierungspotenzial anhand von zwei Hauptfaktoren aufschlüsseln: Da ist zum einen die Internationalisierungsfähigkeit. Hier werden Ressourcen, die zu bearbeitenden Geschäftsfelder, das Informationssystem, Unternehmensziele und die Wettbewerbsposition geprüft. Zum anderen betrachtet man die Anpassungsbereitschaft, die wegen der sich ständig verändernden Rahmenbedingungen groß sein sollte. Nur Unternehmen mit hoher Flexibilität kommen damit zurecht. Aber auch andere Faktoren, wie etwa die Liquidität, beeinflussen den Internationalisierungsprozess maßgeblich.¹⁰⁵

7.1. Strategische Fragen: Expansion

Um zu expandieren, kann ein Unternehmen generell auf verstärktes Marketing, die Errichtung von Filialen, Zukäufe und neue Produktgruppen durch Innovation oder Ausweitung des Portfolios setzen. Eine der wichtigsten Expansionsstrategien aber ist die Internationalisierung beziehungsweise die Erschließung neuer Märkte.

¹⁰⁴ Berndt, R.; Altobelli, C.F.; Sander, M. (2005). Internationales Marketing-Management; 3. Auflage; Verlag: Springer. Seite 97 ff
¹⁰⁵ Cutura, B.; Kraus, S. (2005). Internationalisierung von KMU am Beispiel des Markteintritts in der Republik Kroatien; Verlag Dr. Kovač. Seite 11 ff

Was Pölzl Wärmetauscher betrifft, so sind Zukäufe derzeit ein Bereich, der nicht im Raum steht und daher auch nicht hier behandelt werden kann. Auch die Errichtung von Filialen wird als möglicher zweiter Schritt gesehen, der im Zuge eines gelungenen Internationalisierungsprozesses entstehen kann. Wichtig ist zum jetzigen Zeitpunkt hingegen die Ausweitung des Portfolios und vor allem die Vorgehensweise bei der Internationalisierung des Unternehmens.

7.2. Die Internationalisierung

7.2.1. Definition: Internationalisierung

Was ist „Internationalisierung“ eigentlich? Ist es bereits der Export von Produkten oder muss man dazu erst eine Auslandsniederlassung eröffnen? Der Begriff wird in der Fachliteratur weit gespannt: vom Markteintritt selbst „...wie etwa Export, Franchising oder die Gründung einer ausländischen Tochtergesellschaft, bis hin zu Definitionen, die Internationalisierung allgemein als Ausdehnung von Unternehmenstätigkeiten über Landesgrenzen hinweg beschreiben...“¹⁰⁶

Allgemein kann man sagen, dass die Internationalisierung eine „...geographische Ausdehnung ökonomischer Aktivitäten über nationale Grenzen hinaus...“ darstellt. Sie ist somit als „...Vorstufe beziehungsweise auch als Interimszustand zur Globalisierung zu verstehen...“¹⁰⁷

7.2.2. Gründe für die Internationalisierung

Die wichtigsten Gründe für Internationalisierungsmaßnahmen sind sicher wirtschaftliche: Man erhofft sich einfach einen größeren Gewinn auf dem ausländischen Markt. Oft geht es auch darum, Verluste am Heimmarkt auszugleichen oder Wachstumstrends im Ausland zu nützen. Auch die im Ausland tätig werdende Konkurrenz kann einen gewissen Druck auf KMU ausüben, selbst woanders noch aktiv zu werden.

¹⁰⁶ Scharrer, Jochen: Internationalisierung und Länderselektion Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern. München: VVF, 2001 (Wirtschaft & Raum; Bd. 71)

¹⁰⁷ Von: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Internationalisierung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505804/internationalisierung-v1.html>

Sollte das KMU Marktführer sein, könnte ein Motiv für Internationalisierung noch sein, dass der Vorsprung auf die anderen damit vergrößert wird. Überschuss, der produziert worden ist, kann auf Märkten im Ausland eventuell besser abgesetzt werden, wodurch es zur Internationalisierung kommt. Gesetzesänderungen und andere Einschränkungen, die im Ausland nicht gegeben sind, können ebenfalls dazu führen, dass Internationalisierung für ein KMU zum Thema wird.

Als bedeutende Argumente muss man noch aufzählen, wenn im Ausland billiger produziert werden kann oder wenn dort mehr Ressourcen, bessere Synergien, niedrigere Personalkosten sowie eine größere Kundennähe (beziehungsweise günstigere Transportmöglichkeiten) gegeben sind. Das – begleitet von schwindenden Handelsbarrieren und/oder dem Vorhandensein von Exportförderungen – treibt die Internationalisierung voran.

Auch ein Vorsprung bei Informationen, die man über die einzelnen Märkte hat, kann ein Grund für die Entscheidung sein, sich in anderen Ländern ökonomisch zu betätigen. Selbst Zufälle, wie etwa ein neuer Geschäftskontakt, der sich günstig entwickelt, können dazu führen, dass Internationalisierung zur Sprache kommt. Es gibt jedoch auch Gründe, die kaum etwas mit wirtschaftlichen Zusammenhängen zu tun haben: Wenn der Internationalisierungsschritt das eigene Prestige vergrößert, das Ansehen steigert und das ein maßgeblicher Grund dafür ist, im Ausland aktiv zu werden.

7.2.3. Basis der Internationalisierung

Bei Untersuchungen hat sich herausgestellt, dass folgende Merkmale darauf hinweisen, dass ein Unternehmen sich auch auf der internationalen Ebene gut machen würde: Es gibt viele Auslandsreisen im KMU, es wird viel exportiert, der Unternehmer selbst, der das KMU ja stark prägt, verfügt über Auslandserfahrung, Markt-Know-How, ein entsprechendes Netzwerk und Fremdsprachenkenntnisse. Interessanterweise ist die Person des Unternehmers, vor allem in kleineren KMU, von ausschlaggebender Bedeutung für die Internationalisierung.

Weil die Führungskräfte oft mehrere Aufgaben gleichzeitig übernehmen, bleibt ihnen oft schlicht und einfach nicht genügend Zeit, um ihre wirtschaftlichen Aktivitäten über Österreich hinaus auszudehnen, selbst wenn es das Produkt und der Markt erlauben soll-

ten. Auch die Risikobereitschaft ist in eigentümergeführten KMU oft sehr gering – gerade in ländlichen Regionen ist das Verantwortungsgefühl gegenüber den eigenen Mitarbeitern so hoch ausgeprägt, dass Risiken lieber gemieden werden, wenn es geht. Was die verschiedenen Unternehmertypen in ihrer Haltung zur Internationalisierung angeht, werden folgende Varianten unterschieden:

- Nicht-Exporteure
- Interessierte Nicht-Exporteure
- Reaktive oder experimentierende Exporteure mit Potenzial
- Aktive Exporteure
- Stark engagierte Exporteure

Selbstverständlich spielen die Rahmenbedingungen ebenfalls eine große Rolle: Etwa, ob es Exportförderungen gibt, wie die außenwirtschaftlichen Unterstützungsmaßnahmen aussehen, welche Finanzierungsmöglichkeiten es für den ersten Schritt im Ausland gibt und welche Garantien bestehen.

7.2.4. Länderspezifische Internationalisierung

Das Observatory of European SMEs hat einen Bericht¹⁰⁸ über die Internationalisierung von KMU veröffentlicht, der zeigt, „...dass die Belieferung von Auslandsmärkten in Europa die häufigste Internationalisierungsform darstellt (30% der europäischen KMU), gefolgt von Export (am häufigsten in Verbindung mit einem ausländischen Zulieferer – 10 % der europäischen KMU). Das häufigste Motiv für Internationalisierung ist Zugang zu Know-how und Technologie (48 % der KMU; zumindest teilweise)...“ Es geht klar aus dem Bericht hervor, dass kleinere Länder wie Österreich mit in der Folge auch kleineren Märkten mehr Internationalisierung betreiben. Die Größe eines Landes ist sogar einer der Hauptantriebsfaktoren für die Internationalisierung seiner KMU.

7.2.5. Vorgehen bei der Internationalisierung

Bei der Bearbeitung ausländischer Märkte gibt es viele Möglichkeiten vorzugehen, wie etwa Außenhandelsgeschäfte beispielsweise in Form von direktem Export, indirektem

¹⁰⁸ Aus: Internationalisation of SMEs, European Communities, Luxemburg 2004. Observatory of European SMEs

Export oder Import. Kooperative Marktbearbeitungsformen mit Lizenzen und Franchising, Vertragsfertigungen oder Joint Ventures (diese stellen allerdings einen Grenzfall dar). Marktbearbeitungsformen mit Kapitalbeteiligung, die ebenso über Joint Ventures, Auslandsniederlassungen oder Tochtergesellschaften realisiert werden können.¹⁰⁹

Auch zu welchem Zeitpunkt die Internationalisierung erfolgt, ist eine wichtige Frage. In der Seed-Phase hat der Unternehmensgründer einmal eine Geschäftsidee und benötigt Kapital zur Erstellung eines Unternehmenskonzeptes. In der darauf folgenden Start-Up Phase befindet sich das Unternehmen in der Gründung oder bereits kurz im Geschäft. Kapital wird vor allem für die Vermarktung gebraucht. Es müssen Produktionskapazitäten und Vertriebskanäle aufgebaut werden. Danach, in der Expansions-Phase, agiert das Unternehmen im Normalfall bereits profitabel. Wer sich auf das internationale Parkett begibt, muss expandieren. Und für Expansion sind entsprechende Mittel erforderlich. Daher verhält es sich meist so, dass das Unternehmen in der Expansions-Phase im Normalfall schon Gewinne macht. „Aufgrund des aggressiven Wachstums reichen aber die Mittel zur Innenfinanzierung noch nicht aus. Zu dieser Phase werden finanzielle Mittel zur Ausweitung der Produktions- und Vertriebsaktivitäten genutzt, um das Marktpotenzial ausschöpfen zu können.“¹¹⁰

7.2.6. Internationalisierungsform

Die Wahl der Internationalisierungsform ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung: Viele Unternehmen entscheiden sich – vor allem zu Beginn – für eine konzentrische Internationalisierungsstrategie. Hier werden attraktive Ländermärkte sukzessive bearbeitet, die geografisch rund um den Heimmarkt gelegen sind. Die linsenförmige Strategie baut wichtige Brückenköpfe in bedeutenden Schlüsselregionen auf, über die später agiert werden kann.

Bei der globalen Strategie, der umfassendsten, geht das Unternehmen vom Kerngebiet aus „differenzierend-selektierend“ vor und wählt einzelne, nicht unbedingt benachbarte Ländermärkte aus, die bearbeitet werden sollen. Diese Strategie erweist sich vor allem bei hochspezialisierten Produkten und Dienstleistungen als vorteilhaft.

¹⁰⁹ Merz, Hans-Peter; Stute, Dominik: Internationalisierungsstrategien des Mittelstands. Eine Untersuchung des IHK Bochum. S 5
¹¹⁰ Von: <http://www.necoro.de/> Venture Capital Consulting. Häufig gestellte Fragen.

Die Folgerstrategie wird dann gewählt, sollte ein Markt erst zu jenem Zeitpunkt bewusst zur Bearbeitung gewählt werden, wenn andere Konkurrenten dort schon aktiv sind oder auch weil man als Zulieferer für ein Großunternehmen tätig ist. Weiters können noch die Wasserfallstrategie, bei der ein Unternehmen in einen Markt eintritt und sich anschließend schrittweise in weitere Ländermärkte vorarbeitet, unterschieden werden sowie die Sprinklerstrategie, bei der beispielsweise eine Produkteinführung in mehreren Ländern gleichzeitig oder innerhalb sehr kurzer Zeit erfolgt.¹¹¹

¹¹¹ Bastron, Oxana: Theorie und Praxis der Internationalisierung deutscher mittelständischer Unternehmen in Osteuropa. Diplomarbeiten Agentur, 01.11.2005 - 103 Seiten, Google eBook. Seite 27ff.

8. Der nächste Schritt: von den Besten lernen

8.1. Mögliche Ausrichtung eines Businessplans

Bei dem Fundament eines Businessplans für Pölzl Wärmetauscher, das hier skizziert werden soll, geht es vor allem darum:

- die allgemeine Strategie in Grundzügen festzulegen,
- einen Ausblick auf die weitere Zukunft zu geben,
- eine mögliche Erweiterung des Portfolios zu prüfen,
- das Unternehmen zu internationalisieren,
- und die Basis der Erfahrungen anderer, erfolgreicher KMU aus dem Sektor für diese Strategien zu nutzen.

8.2. Kernkompetenzen des Unternehmens

Die Kernkompetenz eines Unternehmens zeichnet sich dadurch aus, dass sie von diesem besser ausgeführt werden kann als von anderen Unternehmen. Um diesen Wettbewerbsvorteil zu halten, bedarf es vier wichtiger Faktoren: dem Nutzen für die Kunden, dem Schutz vor Nachahmung, der Differenzierung und der Diversifikation.¹¹²

Im Falle der Firma Friedrich Pölzl beziehungsweise der daraus entstehenden GmbH entsteht für die Kunden der Vorteil, dass sie neben Wärmetauschern in Zukunft auch andere, für ihre Produktion nötige Erzeugnisse aus einer Hand erhalten können. Hier stehen gewachsene, vertrauensvolle Beziehungen, Erfahrung mit den technischen Gegebenheiten bei dem Kunden, Eingehen auf seine spezifischen Bedürfnisse und die Möglichkeit, beratend einzuwirken, im Vordergrund.

Das Unternehmen ist zwar nicht als einziges dazu fähig, direkt befeuerte Dampferzeuger zu erstellen, aber aufgrund der guten Kundenbeziehungen und der Erfahrung ist es einer kleinen Entität eher möglich, flexibel und individuell auf Wünsche einzugehen. Man verfügt über einen guten Ruf im Bereich der Sonderanfertigungen, was eine Exklusivität darstellt.

¹¹² Deimel, Klaus; Heupel, Thomas; Wiltinger, Kai: Controlling. Vahlen, 07.08.2013. Seite 122

Was das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz auszeichnet, kann man so beschreiben: Es besteht ein intensives Verständnis für industrielle Abläufe und Erfahrung in verschiedenen Branchen sowie Unternehmen. Was das Know-How betrifft, ist man ebenso breit wie tief aufgestellt und erweitert den eigenen Radius langsam aber stetig in dazu passenden Bereichen. Das Unternehmen ist andererseits klein genug, um dieses Wissen gebündelt an Betriebe weiterzugeben und entsprechende Apparate maßgeschneidert anzubieten. Diese Eigenschaften zusammen sorgen für eine ausreichende Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb.

Aufgrund der im vorigen Absatz erläuterten Vorgehensweise des Unternehmens ist die Diversifikation, das heißt die Erschließung neuer Märkte, quasi in der Strategie inkludiert und absolut realistisch.

8.2.1. Strategische Entscheidungen auf Basis der Kernkompetenzen

Die einzelnen strategischen Entscheidungen werden in verschiedenen Bereichen getroffen. Daher wurden diese zusammengefasst, die Rahmenbedingungen erklärt und die sich daraus ergebende Strategie anschließend dargestellt.

8.3. Grundlegendes: die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Wärmetauscher, die Kernkompetenz von Pölzl Wärmetauscher, haben viele Einsatzgebiete. Abwässern muss beispielsweise vor ihrer Einleitung in öffentliche Gewässer Wärme entzogen werden. Außerdem müssen Abgase gekühlt werden, bevor sie von Staubpartikeln gereinigt werden. Wer den Energieverbrauch großer Industrieanlagen senken will, muss wegen des verstärkten Einsatzes von Anlagen zur Rückgewinnung von Wärme Wärmetauscher einsetzen.

Der Markt für Apparate und Behälter ist als Käufermarkt einzuordnen. Neben vielen großen Herstellern gibt es auch noch zahlreiche Klein- und Mittelbetriebe, die Apparate und Behälter herstellen.

Besonders in Deutschland ist die Dichte an Herstellern sehr groß, jedoch muss bedacht werden, dass der Markt im Anlagenbau durch den hohen Exportanteil auch sehr attrak-

tiv ist. In Österreich gibt es etwa zehn größere und zehn kleinere Unternehmen, die man als Mitbewerber bezeichnen kann.

Das Unternehmen ist derzeit im Bereich der Molkereiwirtschaft Marktführer mit einem Marktanteil von ca. 70% bei Apparaten zur Erwärmung der Reinigungsflüssigkeiten. Auch bei einigen Brauereien und Anlagenbauern ist das Unternehmen als Hersteller und sogar teilweise als Stammlieferant gelistet.

Die Kunden sind bei Neuanlagen meistens Anlagenbauer, bei Ersatzbeschaffungen oft Endkunden wie Molkereien, Brauereien, Stahlwerke und auch diverse Industriebetriebe.

Trotz des schwierigen Marktumfeldes wird auf Grund der Exportstärke im Bereich des Anlagenbaues ein enormes Potenzial gesehen. Dennoch muss hier eine klare Strategie verfolgt werden: Es soll keinesfalls wahllos jeder Anlagenbauer beliefert werden, sondern man will sich vielmehr auf jene beschränken, die eine stabile Geschäftsentwicklung garantieren können und ein einwandfreies Zahlungsverhalten aufweisen.

Es gibt zahlreiche Konkurrenten, die sich jedoch meist in einer anderen Größenordnung bewegen und/oder andere Schwerpunkte haben, so dass im wesentlichen Billigproduzenten aus Niedriglohnländern als wichtigste Konkurrenten angesehen werden müssen, die aber wiederum mit der von Pölzl Wärmetauscher gebotenen Qualität nicht verglichen werden können.

Besonderes Augenmerk im Hinblick auf die Platzierung im Kreise der Konkurrenz wird auf die Flexibilität und die Zuverlässigkeit sowie persönliche Kontakte, Erfahrung, langfristig gewachsene Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen gelegt. Gerade bei großen Investitionen wie Wärmetauschern überzeugt die Qualität oft mehr als ein niedriges Preisniveau. Vor allem die langjährige Erfahrung und der gute Ruf zeichnen hier Unternehmen aus, wobei man natürlich als kleinere Firma auch mit anderen Preisen als die „big players“ der Branche arbeiten kann.

Der Markt ist bisher noch nicht aktiv bearbeitet worden. Aufgrund der beschränkten personellen und zeitlichen Ressourcen wurden zwar kundenseitige Anfragen beantwortet und Angebote gelegt. Bestellungen wurden abgearbeitet. Doch mehr Engagement gab es seitens des Unternehmens bis dato nicht.

8.3.1. Strategische Entscheidungen zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Oberste Priorität für den geplanten Ausbau und die Internationalisierung des Unternehmens muss das Marketing der Produkte haben. Das beginnt bei der Einrichtung einer mehrsprachigen Webseite und endet bei Unternehmensbroschüren sowie Schaltungen in Fachzeitschriften und im Online-Bereich. Die Teilnahme bei Fachveranstaltungen, wie Messen, Unternehmertreffen und anderen Networking-Events, wird als vorrangig erachtet – nicht nur für den direkten Ausbau der ökonomischen Aktivitäten von Pölzl Wärmetauscher, sondern auch im Hinblick auf wertvolle neue Kontakte und Informationen.

Das Unternehmen legt Wert darauf, sich als Qualitätshersteller im mittleren Preisniveau zu positionieren. Auf Grund der schlanken Unternehmensstruktur war es bis dato möglich, zu relativ günstigen Preisen anzubieten. Die Gewinnmarge beträgt zurzeit ca. 25% des Umsatzes. Der Preis wurde in den letzten Jahren um ca. 3% über der Inflationsrate erhöht. Bei größeren Projekten ist der Preisvorteil gegenüber größeren Wettbewerbern noch eklatanter, da die Mitanbieter wesentlich höhere Verwaltungsaufwände tragen müssen. Langfristig wird, wie bereits erwähnt, eine Positionierung in der mittleren Preisklasse angepeilt.

Insofern kann man preispolitisch von einer Penetrationsstrategie sprechen. Hier werden anfangs noch relativ niedrige Preise geboten, um die Kunden zum Kauf anzuregen. Diese Preise werden dann jedoch schrittweise erhöht. Die preispolitische Penetration ist eine „...Marketingstrategie, um den Markt möglichst schnell und umfassend zu durchdringen und um sich Marktanteile und Wettbewerbsvorteile zu verschaffen...“¹¹³

Pölzl Wärmetauscher will jedoch nicht nur an Markttiefe gewinnen, sondern auch mehr in die Marktbreite gehen. Was die diesbezügliche Strategie betrifft, soll in erster Linie der Absatz der bestehenden Produkte gesteigert werden. Es ist geplant, sich vor allem auf Stahlwerke, Härtereien, Kraftwerke, die Lebensmittelindustrie und deren ausführenden Anlagenbauer zu konzentrieren und die entsprechenden Märkte intensiver zu bear-

¹¹³ Von: Marketinglexikon. Academic dictionaries and exyclopedia. Stichwort: Penetrationsstrategie.

beiten. Parallel dazu soll das Produktportfolio erweitert werden. Hier will man sich auf die Erfolgsbasis der bisherigen Unternehmensgeschichte besinnen.

Eine Möglichkeit, Unternehmen zu positionieren und voranzubringen, sind die Ausrichtung auf einen der drei folgenden Bereiche: Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nische.

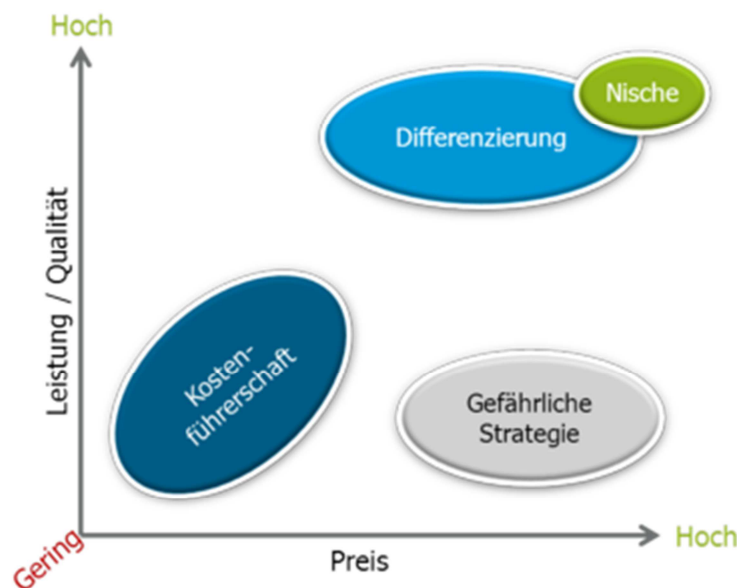


Abbildung 5: Unternehmensstrategien. Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nische?

Quelle: <http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/unternehmensstrategie/3-strategien/>

Pölzl Wärmetauscher entscheidet sich hier für die Strategie der Differenzierung und zwar auf allen Ebenen:

- der Ebene des Produkts (das betrifft die Differenzierung durch Qualität, Leistung, Image, Design, Lebensdauer, etc.)
- der Serviceebene (das betrifft die Differenzierung durch Servicequalität, Lieferung, Zusatzleistungen)
- der Personalebene (das betrifft die Differenzierung durch Kompetenz, Höflichkeit)
- der Vertriebsstufe (das betrifft die Differenzierung bei Lieferung, Montage, Lieferzeiten)
- der Ebene des Image (das betrifft die Differenzierung beim Design, Symbole, Veranstaltungen, Testimonials etc.)

Die Differenzierung wird vor allem durch die Komplettangebote und die maßgeschneiderten Produkte sowie die persönlichen, langjährigen Kontakte geboten. Gleichzeitig erhebt Pölzl Wärmetauscher den Anspruch, im Bereich der Wärmetauscher Spezialist zu sein und ist sozusagen im Nischen-Segment der Wärmetauscher ein auf Differenzierung ausgerichtetes Unternehmen.

Entsprechend der Ansoff-Matrix, die „ein systematisches Denkraster potenzieller Wachstumsstrategien“ darstellt,¹¹⁴ würde das auf der einen Seite eine Strategie der Produktentwicklung bedeuten, auf der anderen Seite aber auch eine Strategie der Marktentwicklung, was insgesamt der Strategie der Diversifikation entspricht.

Weiters ist für Pölzl Wärmetauscher klar, dass es eine auf Abnehmer gerichtete Unternehmensstrategie verfolgt, das heißt, dass der Kunde und die Erfüllung seiner Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Im Gegensatz dazu könnten beispielsweise auch die Konkurrenz, bei einer auf den Wettbewerb ausgerichteten Unternehmensstrategie, oder das Unternehmensimage – etwa bei einer auf Instrumente ausgerichteten Unternehmensstrategie – im Fokus sein.

Um die Grundlage für einen künftigen Ausbau und eine Internationalisierung des Unternehmens zu gewährleisten, gibt es zwei Bereiche, die strategisch berücksichtigt werden müssen: der rechtliche und der Personalbereich.

Für Pölzl Wärmetauscher ist in der derzeitigen Situation, auch personell bedingt, die Inkrementalismus-Strategie¹¹⁵ insgesamt gut geeignet. Bei dieser Strategie der kleinen Schritte kann der Einsatz von Ressourcen so geplant werden, dass die bewirkten Veränderungen kontrolliert und die Maßnahmen gegebenenfalls korrigiert werden können.

8.4. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Wahl der richtigen Rechtsform ist für ein Unternehmen immer wieder zu prüfen und natürlich vor allem dann von enormer Bedeutung, wenn es zu einer Internationalisierung und Ausweitung der Geschäftsbereiche kommen soll. Dabei sind vor allem steuerliche Belange zu berücksichtigen.

¹¹⁴ Von: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/>. Stichwort: Ansoff-Matrix

¹¹⁵ Meyer, Jörn-Axel: Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen. BoD – Books on Demand, 2010 - 632 Seiten. Seite 119

Die Rechtsform GmbH eignet sich sowohl für Handel und Dienstleistung als auch für Produktionsbetriebe. „Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist eine Handelsgesellschaft mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit. Es handelt sich um eine Gesellschaft mit einem oder mehreren Gesellschaftern. Sie ist nicht auf einen bestimmten Zweck festgelegt. Gemäß § 13 Abs. 1 GmbHG handelt es sich bei der GmbH um eine juristische Person. Die GmbH ist zwingend organisiert mit mindestens zwei Organen - dem Geschäftsführer als Handlungsorgan und der Gesellschafterversammlung. (...) Für die Verbindlichkeiten der GmbH haftet grundsätzlich nur das Gesellschaftsvermögen.“¹¹⁶

Der Unternehmensgegenstand einer GmbH darf sich auf jeden vom Gesetz her zugelassenen Zweck ausrichten. Zur Gründung ist es notwendig, die Gewerbevoraussetzungen zu haben und einen gewerberechtlichen und einen handelsrechtlichen Geschäftsführer zu bestellen (oft in einer Person).

Zu den Vorteilen gehört etwa der Ausschluss der persönlichen Haftung für die Gesellschafter. Mehrere Gesellschafter sind möglich, die eine Einflussnahme in das Vorgehen der Geschäftsführung haben. Es gibt also eine Gestaltungsfreiheit beim Gesellschaftervertrag. Als Gesellschafter hat man zudem die Möglichkeit, eine bezahlte Tätigkeit im eigenen Unternehmen auszuüben. Bei den zu erwarteten Gewinnprognosen und den zu erwarteten Investitionen bietet die GmbH mehr Handlungsspielraum und steuerliche Vorteile. Bei einer GmbH ist das Einbehalten von Gewinnen seit jeher günstiger, da im Thesaurierungsfall nur Körperschaftsteuer in Höhe von 25% anfällt. KEst in Höhe von 25% fällt erst bei Ausschüttung an die Gesellschafter an. Gegenüber Lieferanten und Kunden hat eine GmbH einen höheren Stellenwert als ein Einzelunternehmen.

Zu den Nachteilen einer GmbH gehören hingegen, dass man bei der Gründung ein Stammkapital von 10.000 Euro hinterlegen muss. (mindestens 5000.- in bar). Es kommt zu Umgründungskosten. Sollten Geschäfte zwischen dem Gesellschafter und der GmbH durchgeführt werden, müssen diese aus steuerrechtlichen Gründen lückenlos dokumentiert werden. Die GmbH muss einen jährlichen Vermögensvergleich, der aus einer Bilanz und einer Gewinn- und Verlustrechnung besteht, erstellen und zudem veröffentlichen. Wenn die GmbH wieder aufgelöst werden soll, geht dies nur nach dem förmlichen Verfahren, der Liquidation.

¹¹⁶ Von: www.rechtswoerterbuch.de Bereich Recht. Stichwort GmbH.

8.4.1.Produktschutz

Generell besteht kein Produktschutz. Denn: „Präventiver Produktschutz verursacht Kosten. Daher ist es wichtig, nur solche Maßnahmen zu ergreifen, die der spezifischen Bedrohungssituation gerecht werden.“¹¹⁷. Seit 1980 sind viele der Apparate des Unternehmens ¹¹⁸ in Anlagen eingebaut worden. Damit verfügt man über sämtliche Daten und Konstruktionszeichnungen, die im Falle eines Ersatzteilbedarfes oder eines Austausches einen Wettbewerbsvorsprung bieten. Denn wenn alle Auslegungsdaten und Maße vorhanden sind, ist kein Ausbau des Apparates durch den Betreiber nötig. Dies bietet dem Anlagenbetreiber wiederum den Vorteil, keinen Betriebsstillstand hinnehmen zu müssen.

8.4.2 Strategische Entscheidungen zu den rechtlichen Rahmenbedingungen

Das bestehende Unternehmen Firma Friedrich Pölzl soll in die APD GmbH umbenannt werden. In diesem Zusammenhang wird Herr Abdullah Demir, der bisher in der Produktion tätig war, mit 49 Prozent als Teilhaber einsteigen.

8.5. Personelle Rahmenbedingungen

Aktuell arbeiten in der im niederösterreichischen Matzleinsdorf gelegenen Firma neben dem Inhaber noch zwei weitere Personen. Diese werden in der Fertigung eingesetzt. Herr Friedrich Pölzl führt selbst alle Büroarbeiten aus: Er erstellt Angebote, führt die Berechnungen durch, nimmt Bestellungen auf, legt die Rechnungen und dokumentiert die durchzuführenden Projekte. Was die Produktion betrifft, so fertigt Herr Abdullah Demir gemeinsam mit einem qualifizierten Mitarbeiter die Apparate.

Die Buchhaltung und sonstige nicht zum Kerngeschäft gehörige Leistungen, werden extern vergeben. Geplant ist, in der Zukunft eine Assistentin einzustellen, die aus dem Büro Kunden kontaktiert. Weiters ist das Unternehmen auf der Suche nach Vertriebspartner.

¹¹⁷ Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT: Präventiver Schutz vor Produktpiraterie.

¹¹⁸ Anmerkung des Autors: ca. 1200 Stück

8.5.1. Strategische Entscheidungen zu den personellen Rahmenbedingungen

Wie anhand der besprochenen Fallbeispiele beobachtet werden konnte, sind gerade KMU dafür anfällig, dass ihr Schicksal stark vom Eigentümer/Geschäftsführer abhängt, dieser aber seine Entscheidungen individuell fällt, statt sich auf objektivere Kriterien zu verlassen. Eine Ausweichmöglichkeit könnte es hier sein, mit Managementtools zu arbeiten, wenn es um das Decision Making geht. Eine andere wäre es, Beratungsunternehmen zur Unterstützung heranzuziehen.

8.6. Technische Rahmenbedingungen

Wie bereits bei den Beschreibungen anderer, bedeutender Unternehmen aus dem österreichischen Maschinebausektor beobachtet werden konnte, ist Innovation oft der Schlüssel zum Erfolg. Bei Pölzl Wärmetauscher wird die Innovationsschiene derzeit von den maßgeschneiderten Angeboten geprägt, die kundenspezifisch erstellt werden. Auf Basis der von Pölzl Wärmetauscher entwickelten Spezialmaschinen könnten sich realistischere erste Innovationen ergeben.

8.6.1. Strategische Entscheidungen zu den technischen Rahmenbedingungen

Neben einer Ausrichtung auf umweltfreundliche Technologien ist es vor allem wichtig, stets am Ball zu bleiben bei neuesten Entwicklungen aus aller Welt und sich laufend weiterzubilden. Gerade wenn das Unternehmen – was die Internationalisierung betrifft – noch in den Kinderschuhen steckt, dürfen hier keine Abstriche gemacht werden. Die technologischen Entscheidungen müssen stets auf die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie neueste Entwicklungen und Marktveränderungen angepasst werden.

8.7. SWOT-Analyse

Um Chancen und Risiken darzustellen, wird hier eine SWOT-Analyse herangezogen. SWOT-Analysen gelten als wesentlicher Bestandteil von Businessplänen und Geschäftsstrategien, da sie auf einfache Weise die wichtigsten Merkmale sowie den Hand-

lungsbedarf eines Unternehmens veranschaulichen. Sie zeigt auf, wo man im Vergleich zur Konkurrenz steht und wo man noch aufholen muss. Gleichzeitig illustriert sie die wichtigsten Wettbewerbsvorteile. „SWOT-Analysen sind weniger eine spezifische Planungstechnik als vielmehr ein allgemeines Vorgehensraster, im Rahmen dessen man sich verschiedene Planungstechniken zunutze macht, wie sie in den vorigen Abschnitten dargestellt wurden. Kerngedanke der SWOT-Analyse ist es, die Ergebnisse der Chancen/Risiken-Analyse (Umweltanalyse) und die Ergebnisse der Stärken/Schwächen-Analyse (Unternehmensanalyse) zusammenzuführen, um daraus erste Stoßrichtungen für die Unternehmensstrategie abzuleiten.“¹¹⁹

Die Kundenverteilung ist derzeit als nicht kritisch zu bezeichnen, insofern als keine bedeutenden Abhängigkeiten zu einem einzelnen Großkunden bestehen. Selbst wenn der derzeitige Hauptkunde, dessen Umsatz konstant ungefähr 25 Prozent des Gesamtumsatzes ausmacht, entfällt, bilanziert das Unternehmen bei derzeitiger Fixkostenstruktur noch immer positiv.

Stärken <ul style="list-style-type: none"> • Langjähriges Know-How • Langjährige Kundenbindung • Guter Deckungsbeitrag • Individuelle Kundenlösungen und Auslegungen • Keine Overheads • Geringe Working Capital Anforderung 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • Kein Vertrieb • Kein Patentschutz • Unternehmensgröße • Investitionsgüterbranche sehr krisenanfällig • Keine Zertifizierungen, speziell ISO-Zertifizierungen
Chancen <ul style="list-style-type: none"> • Enormes Marktpotenzial • Erweiterung des Kundenstockes • Ausweitung der Produktpalette 	Bedrohungen <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit vom Unternehmer • Liquidität • Auslistung bei Großkunden, sofern sich hier künftig eine bedeutende Abhängigkeit ergeben sollte

Tabelle 2: SWOT-Analyse

Quelle: Vom Autor für das Unternehmen Pölzl Wärmetauscher erstellt.

8.8. Finanzielle Rahmenbedingungen

Generell gilt es, ein Umsatzziel zu definieren, das den dauerhaften Fortbestand des Unternehmens sichert. Schon in Vergangenheit konnte das Unternehmen trotz stark schwankender Umsätze deutlich positive Jahresabschlüsse vorlegen. Wachstum ist aber vor allem aufgrund des enormen Risikos der Abhängigkeit von Einzelpersonen und Einzelkunden unbedingt erforderlich.

Der Mindestumsatz bei gleichbleibender Fixkostenstruktur und unter der Voraussetzung, dass der DB1 gleich bleibt, ist nämlich € 180.000,00. Angepeilt wird bis 2017 ein Umsatz von 2, 5 Millionen Euro.

Die externen Logistikkosten des Unternehmens liegen laut Bilanz bei etwa einem Prozent und spielen daher für den wirtschaftlichen Erfolg der Firma eine untergeordnete Rolle.

Bei den für die Finanzplanung relevanten Produkten erfolgt eine Einteilung in Apparate, die weniger als 5000 Euro kosten, Apparate, die von 5000 Euro bis 30 000 Euro kosten und Apparaten, die über 30 000 Euro kosten.

Erste Produktkategorie:	Apparate bis 5000 Euro
Zweite Produktkategorie:	Apparate von 5000 bis 30 000 Euro
Dritte Produktkategorie:	Apparate über 30 000 Euro

Für die nächsten Jahre (bis 2017) ist es realistisch, fünfzig Prozent des Umsatzes mit Apparaten aus der ersten Kategorie (unter 5000 Euro) zu machen, den Rest mit Apparaten der zweiten Kategorie (zwischen 5000 und 30 000 Euro). Auch hier setzt das Unternehmen auf ein sukzessives Wachstum: erste sollen nur 1, 2 Stücke um 50 000 oder 100 000 Euro verkauft werden – langsam soll hier aber eine bedeutende Veränderung eintreten, und der Verkauf von Großbehältern soll kontinuierlich gesteigert werden. In der fernerer Zukunft (ab 2017) soll auch der Verkauf von Apparaten über 30 000 Euro von Bedeutung werden.

Da der Umsatz und der Deckungsbeitrag seit zwei Jahren unverändert ist, kann man davon ausgehen, dass er zumindest konstant bleibt.

Ein Szenario des vom Geschäftsführer erwarteten Normalfalles wurde als erster Fall berechnet. Ein Worst Case Szenario wurde in Fall zwei gerechnet.

Aufgrund der momentanen finanziellen Unabhängigkeit des Geschäftsführers¹²⁰ und der sehr geringen Fixkosten könnte das Unternehmen selbst bei einer Halbierung der Umsätze noch positiv bilanzieren.

Um das nötige Working Capital für die ersten Monate zu haben, ist geplant, die GmbH mit € 50,000.- Eigenkapital auszustatten. Dies erfolgt entweder über das Stammkapital oder über ein nachrangiges Gesellschafterdarlehen.

Die geplanten Investitionen sind nur bei Erreichen der Umsatzziele geplant und sollen weitestgehend aus dem Cash Flow finanziert werden.

Neben den zwei bestehenden Mitarbeitern zielt man darauf ab, ab 2015 den Geschäftsführer Herrn Pölzl Vollzeit anzustellen und in der Administration eine Sekretärin einzusetzen. Produktionsmitarbeiter sollen analog zum Umsatzwachstum bei Bedarf eingestellt werden. Etwaige Spitzen im Zuge einer Erweiterung kann man auch über Leihpersonal abdecken.

Der Vertrieb soll, abgesehen vom Geschäftsführer, im Wesentlichen durch Vertriebspartner abgedeckt werden. Diese müssen im Laufe der nächsten Jahre aufgebaut werden. Aufgrund der geplanten provisionsabhängigen Vertriebspartner wird der Deckungsbeitrag 2016 und 2017 sinken.¹²¹

Aufgrund der Regelung für die neue kleine GmbH ist die Mindestkörperschaftssteuer analog zur geforderten Stammeinlage gefallen. „Das gesetzliche Mindeststammkapital beträgt seit 30.6. 2013 statt bislang 35.000 Euro nur mehr 10.000. (...) Die Mindestkörperschaftssteuer beträgt stets 5 Prozent des gesetzlichen Mindeststammkapitals. (...) Durch die Herabsetzung auf 10.000 Euro ermäßigt sich somit auch die Mindestkörperschaftssteuer für all GmbHs von jährlich 1750 Euro auf 500 Euro.“¹²²

8.8.1. Finanzszenarien

Im Anschluss ein Überblick über die Planzahlen von 2013- 2017. Hier wird vom Normalfall ausgegangen:

¹²⁰ Anmerkung des Autors: Es besteht keine ökonomische Abhängigkeit von dem Unternehmen.

¹²¹ Anmerkung des Autors: In der Planrechnung abgebildet durch steigenden Materialeinsatz.

¹²² Aus Business Review, Ausgabe 10/2013 von der Uniconsultgruppe. Trausner, Katharina: „GmbH Light“ – Wichtige Änderungen für neue und bestehende GmbHs.

Planzahlen 2013-2017					
	2013	2014	2015	2016	2017
Erlöse erste Produktkategorie	€ 250.000,00	€ 300.000,00	€ 470.000,00	€ 690.000,00	€ 1.200.000,00
Bestandsveränderung	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Variable Kosten (Material, HW)	€ 125.000,00	€ 150.000,00	€ 235.000,00	€ 400.000,00	€ 800.000,00
DB 1	€ 125.000,00	€ 150.000,00	€ 235.000,00	€ 290.000,00	€ 400.000,00
Erlöse zweite Produktgruppe	€ 250.000,00	€ 300.000,00	€ 470.000,00	€ 690.000,00	€ 1.200.000,00
Bestandsveränderung	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Variable Kosten (Material, HW)	€ 125.000,00	€ 150.000,00	€ 235.000,00	€ 400.000,00	€ 800.000,00
DB 1	€ 125.000,00	€ 150.000,00	€ 235.000,00	€ 290.000,00	€ 400.000,00
Erlöse dritte Produktgruppe	€ -	€ -	€ 60.000,00	€ 90.000,00	€ 120.000,00
Bestandsveränderung FC	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Variable Kosten (Material, HW)	€ -	€ -	€ 30.000,00	€ 66.000,00	€ 75.000,00
DB 1	€ -	€ -	€ 30.000,00	€ 54.000,00	€ 45.000,00
GESAMTUMSATZ	€ 500.000,00	€ 600.000,00	€ 1.000.000,00	€ 1.470.000,00	€ 2.520.000,00
Skontoaufwand	€ 1.500,00	€ 1.800,00	€ 3.000,00	€ 4.500,00	€ 7.500,00
Skontoertrag	€ 750,00	€ 900,00	€ 1.500,00	€ 2.475,00	€ 4.500,00
Aufwand Arbeiter	€ 35.000,00	€ 45.000,00	€ 95.000,00	€ 140.000,00	€ 170.000,00
Fracht	€ 5.000,00	€ 6.000,00	€ 12.000,00	€ 18.000,00	€ 25.000,00
= DB 2	€ 207.750,00	€ 246.300,00	€ 388.500,00	€ 469.025,00	€ 638.000,00
Personal	€ 10.000,00	€ 15.000,00	€ 120.000,00	€ 140.000,00	€ 170.000,00
Freiwilliger Sozialaufwand	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Kalk. Sonderzahlungen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Reisekosten	€ 2.000,00	€ 2.800,00	€ 4.500,00	€ 5.500,00	€ 6.000,00
Miete	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00
Betriebsaufwand	€ 2.000,00	€ 2.500,00	€ 3.800,00	€ 4.200,00	€ 5.200,00
Instandhaltung (ohne KFZ)	€ 17.000,00	€ 20.000,00	€ 30.000,00	€ 55.000,00	€ 75.000,00
Kommunikation	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 3.500,00	€ 3.800,00	€ 4.200,00
Kalk. Abschreibung	€ 500,00	€ 10.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 45.000,00
GWG	€ 2.000,00	€ 3.500,00	€ 4.500,00	€ 5.000,00	€ 7.500,00
Büromaterial	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 2.500,00	€ 2.800,00	€ 3.000,00
Werbung	€ 1.000,00	€ 3.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00
Versicherung	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 3.500,00	€ 4.000,00
KFZ Aufwand	€ -	€ -	€ 15.000,00	€ 15.000,00	€ 15.000,00
Zinsen u. Spesen d. Geldverkehr	€ 300,00	€ 360,00	€ 500,00	€ 800,00	€ 1.000,00
Beratungsaufwand	€ 1.800,00	€ 2.200,00	€ 3.000,00	€ 3.500,00	€ 3.800,00
Sonstiger Ertrag	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Sonstiger Aufwand	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 28.000,00	€ 35.000,00	€ 40.000,00
SUMME FIXKOSTEN	€ 68.100,00	€ 90.860,00	€ 254.300,00	€ 310.100,00	€ 395.700,00
= BETRIEBSERGEBNIS	€ 181.900,00	€ 209.140,00	€ 245.700,00	€ 293.900,00	€ 449.300,00
ERTRÄGE AUS BETEILIGUNGEN	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
ZINS- U. SKONTOERTRÄGE	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
+ SALDO AUS FINANZGEBARUNG	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
= ORD. UNTERNEHMENS E R F O L G	€ 181.900,00	€ 209.140,00	€ 245.700,00	€ 293.900,00	€ 449.300,00
ERTRÄGE AUS ANLAGENVERÄUSSERUNG	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
RESTBUCHWERTE	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
+ AUßERORDENTLICHEN ERFOLG	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
= G E W I N N V O R S T E U E R N	€ 181.900,00	€ 209.140,00	€ 245.700,00	€ 293.900,00	€ 449.300,00

Tabelle 3: Planzahlen 2013 – 2017

Quelle: Die Tabelle wurde vom Autor für diese Arbeit für das Unternehmen Pölzl Wärmetauscher erstellt.

Dem gegenüber gestellt werden soll nun ein Worst Case Szenario.

Worst Case Basis 2014	Euro
Erlöse erste Produktkategorie	125000
Bestandsveränderung	0
Variable Kosten (Material, HW)	62500
DB 1	62500
Erlöse zweite Produktgruppe	125000
Bestandsveränderung	0
Variable Kosten (Material, HW)	62500
DB 1	62500
Erlöse dritte Produktgruppe	0
Bestandsveränderung FC	0
Variable Kosten (Material, HW)	0
DB 1	0
GESAMTUMSATZ	250000
Skontoaufwand	750
Skontoertrag	375
Aufwand Arbeiter	45000
Fracht	5000
= DB 2	73875
Personal	10000
Freiwilliger Sozialaufwand	0
Kalk. Sonderzahlungen	0
Reisekosten	2000
Miete	6000
Betriebsaufwand	2000
Instandhaltung (ohne KFZ)	17000
Kommunikation	2000
Kalk. Abschreibung	500
GWG	2000
Büromaterial	1500
Werbung	1000
Versicherung	2000
KFZ Aufwand	0
Zinsen u. Spesen d. Geldverkehr	300
Beratungsaufwand	1800
Sonstiger Ertrag	0
Sonstiger Aufwand	20000
SUMME FIXKOSTEN	68100

= BETRIEBSERGEBNIS	5775
ERTRÄGE AUS BETEILIGUNGEN	0
ZINS- U. SKONTOERTRÄGE	0
+ SALDO AUS FINANZGEBARUNG	0
= ORD. UNTERNEHMENS E R F O L G	5775
ERTRÄGE AUS ANLAGENVERÄUSSERUNG	0
RESTBUCHWERTE	0
+ AUßERORDENTLICHEN ERFOLG	0
= G E W I N N VOR STEUERN	5775

Tabelle 4: Worst Case Szenario

Quelle: Die Tabelle wurde vom Autor für diese Arbeit für das Unternehmen Pölzl Wärmetauscher erstellt.

Aus diesen Zahlen kann grundsätzlich abgelesen werden, dass das operative Geschäft sehr solide ist.

Aus der Vergangenheit lässt sich bereits ein stabiles Kerngeschäft ableiten, welches in der Gegenwart konsolidiert da steht und nun erweitert werden soll. Ein großes Augenmerk sollte auf das Working Capital gelegt werden, vor allem hinsichtlich der Finanzierbarkeit der Unternehmenserweiterung.

Um das Risiko der mangelnden Liquidität zu umschiffen, vor allem in Zeiten größerer Investitionen und Expansion, sollte man spätestens ab 2015 versuchen, einen Kontokorrentkredit von zumindest einem Monatsumsatz zu erhalten. Ein Kontokorrentkredit ist die „...rechtliche Grundlage, auf der laufende Bankkonten (Kontokorrent-Konten) geführt werden; dort werden alle Gutschriften und Belastungen eines Bankkunden (Privat- oder Geschäftskunden) vom Kreditinstitut erfasst. Es dient zur Abwicklung aller Bankgeschäfte, v.a. des Zahlungsverkehrs, und kann sowohl kreditorisch als auch debitorisch geführt werden...“¹²³. Dieser ist in erster Linie wegen der gleich gelagerten Zahlungsziele von Kreditoren und Debitoren empfehlenswert und wird wohl trotz eines sehr geringen Warenlagerstandes notwendig werden. Damit können vor allem auch unterjährige Umsatzschwankungen ausgeglichen werden, und es ermöglicht einen strategischen Einkauf sowie (für den Fall des Falles) auch die Vorproduktion von gängigen Standardprodukten, um rasch lieferfähig zu sein.

¹²³ Von: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kontokorrent, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1866/kontokorrent-v7.html>

Zum besseren Verständnis werden hier kurz die Zahlungsmodalitäten des Unternehmens beschrieben: Auf Lieferantenseite besteht ein Zahlungsziel von üblicherweise 14 Tagen mit einer Skontovereinbarung von 2 oder 3% oder 30 Tage netto. Die Kunden haben ein Zahlungsziel von 14 Tagen mit einer Skontovereinbarung von 3% oder 30 Tage netto. Bei Neukunden werden oft spezielle Vereinbarungen ausverhandelt wie etwa Abschlagszahlungen oder Zahlung vor Lieferung. Bei Großprojekten von über 30.000 Euro hingegen einigt man sich meist auf Drittelzahlungen (1/3 bei der Auftragserteilung, 1/3 bei der Fertigstellung vor Lieferung und 1/3 auf Ziel).

8.8.2. Strategische Entscheidungen zu den finanziellen Rahmenbedingungen

Das Betriebsgebäude im Eigentum der Fa. Friedrich Pölzl wird an die GmbH vermietet, daneben sollen über die bestehende Firma Dienstleistungen, wie Vermietung, technische Beratungen, Schweißaufsicht, Fertigungsüberwachungen, zerstörungsfreie Werkstoffprüfungen, Bauüberwachungen, geleistet werden. Mittelfristig ist keine Fremdfinanzierung geplant. Das Startkapital der GmbH beträgt 50.000 Euro, davon 10.000 Euro Stammkapital und 40.000 Euro nachrangiges Gesellschafterdarlehen in bar, um die Zeitdifferenz Fälligkeit Lieferanten und Lohnaufwände bis zur Bezahlung der Aufträge durch Kunden abzudecken.

Sollte die Bank für den Kontokorrentkredit Sicherheiten verlangen, was möglich sein könnte, so ist geplant, mit einer stillen Zession zu arbeiten, da das Unternehmen über kein Anlagevermögen verfügt und die Gesellschafter privat keine weiteren Haftungen übernehmen wollen. Diese stille Zession kommt aufgrund der guten Zahlungsmoral und der guten Bonität der inländischen Kunden in Frage. Eine stille Zession ist die Abtretung von Forderungen und Rechten. Bei einer Einzelzession wird eine einzelne Forderung abgetreten. Für eine Mantelzession wird ein Mantelbetrag zur Abtretung vereinbart, der sich aus verschiedenen Einzelforderungen zusammensetzt. Wird eine Forderung fällig, muss der Schuldner eine neue Forderung nachmelden. Bei einer Globalzession werden allgemein alle Forderungen einer Art abgetreten. Damit sind nicht nur gegenwärtige sondern auch künftige Forderungen erfasst. Wird der Schuldner der Forderung über die Zession informiert, so spricht man von einer offenen Zession, hat der Schuldner keine Kenntnis über die Abtretung, so liegt eine stille Zession vor.¹²⁴

¹²⁴ Von: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zession, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17094/zession-v10.html>

8.9. Erkenntnisse aus den Strategien anderer Unternehmen

Viele der Unternehmen, die beschrieben wurden, sind extreme erfolgreiche Marktführer sogar und bereits weltweit tätig. Sie verfügen über einen großen Mitarbeiterstab und auch entsprechende technische sowie räumliche Möglichkeiten. In diesem Stadium ist die Firma Pölzl Wärmetauscher derzeit noch nicht.

Daher ist es besonders wichtig festzustellen, welche Schritte jetzt realistisch getätigt werden können.

Am ehesten mit Pölzl Wärmetauscher vergleichbar ist die GST – Gesellschaft für Schleiftechnik. Beide Unternehmen haben ein klar definiertes Spezialgebiet. Was Pölzl Wärmetauscher ebenso wie die GST anbietet, ist das „Komplettservice“ von der ersten Beratung hin zur Inbetriebnahme der Maschine über Maschinenfähigkeitstest, Reparaturen und regelmäßige Wartungen. Dieser Bereich sollte noch ausgebaut werden. Auch die Internationalisierungsstrategie von GST, die sich sukzessive, von den Nachbarländern ausgehend, in andere Staaten und sogar nach China entwickelt hat, ist vorbildlich für Pölzl Wärmetauscher. Auch die Konzentration auf das Kerngeschäft bei gleichzeitiger Suche nach Marktnischen ist etwas, das strategisch für Pölzl Wärmetauscher relevant ist.

Die EREMA ist ein weitaus größeres Unternehmen, als es Pölzl Wärmetauscher wohl in absehbarer Zeit sein wird: Dennoch hält man hier nach wie vor an jenen Strategien fest, die KMU im allgemeinen zu Erfolg verhelfen – nämlich der Nähe zum Kunden. Die Internationalisierung ist rasch vorangeschritten bei der EREMA – auch wenn Pölzl Wärmetauscher dieses Thema zügig angehen will, muss die geografische Expansion mit einer Vergrößerung des Unternehmens einhergehen, weil es sonst zu Überforderung kommen würde. Der Umweltgedanke, den EREMA sehr ernst nimmt, ist ein Wert, der sich speziell bei österreichischen Unternehmen auf dem heimischen Markt und in der ganzen Welt bezahlt macht. Für unser Umweltbewusstsein und unsere Umwelttechnik sind wir bekannt, daher sollten Überlegungen dieser Art bei jeder größeren Unternehmensentscheidung (wie etwa bei der Ausweitung des Produktportfolios) miteinbezogen werden. Innovation wird bei EREMA ebenfalls ganz groß geschrieben.

Wenn man die Unternehmen Anger und Fehrer betrachtet, so ist bei beiden klar ersichtlich, dass einzelne Unternehmerpersönlichkeiten entscheidenden Einfluss auf den Er-

folg gehabt haben. Während Anger den Sprung in eine globalisierte Wirtschaft geschafft hat, ist das bei Fehrer – auch branchenspezifisch bedingt – nicht gelungen. Dennoch zeigen die beiden Beispiele, wie stark kleine Unternehmen von einer Person oder einem kleinen Personenkreis abhängen können – im Guten wie im Schlechten. Bei Pölzl Wärmetauscher besteht darin ein großes Risiko. Es wird abgefedert durch die enge Zusammenarbeit mit Herrn Abdullah Demir - es ist trotzdem noch alles andere als breit gestreut. Die Analyse der Erfolgsstrategien von KMU im allgemeinen, die hier vorgenommen wurde, zeigt, dass hier professionelle Analyseinstrumente oder auch externe Meinungen von Unternehmensberatungsfirmen dieses Manko ausgleichen können. Pölzl Wärmetauscher sollte daher vor allen größeren Entscheidungen diese Art von Unterstützung beanspruchen und selbst mit den entsprechenden Entscheidungs-Tools arbeiten.

Die Art, in der Anger gezielt strategische Märkte erobert hat, ist vorbildhaft. Ebenso die hervorragende und enge Zusammenarbeit mit den Kunden, die zu zahlreichen Auszeichnungen geführt hat. Die Prämisse „mehr aus den Anlagen herauszuholen“ ist ein Motto, das Pölzl Wärmetauscher auch für sich geltend machen könnte. Denn schließlich arbeitet das Unternehmen bereits diesem Prinzip entsprechend.

Was man hingegen noch von Fehrer lernen kann, ist die Art, mit der die richtigen - das heißt für das Unternehmen passenden - Märkte ausgewählt und Schritt für Schritt erobert wurden. Wenn man jedoch, wie in der Textilindustrie zu beobachten war, sieht, dass sich durch die Globalisierung und Innovationen die Gewichte stark verschieben und der Markt sich negativ entwickelt, muss rascher gehandelt und an einem alternativen Angebot gearbeitet werden. Als kleineres Unternehmen hat man es hier leichter, zu reagieren und flexible zu agieren, wobei die Spezialisierung natürlich auf der anderen Seite genau das ist, worauf Pölzl Wärmetauscher jetzt aufbaut. Ein Umstieg auf neue Produkte, egal wie schnell oder langsam er vonstatten geht, erfordert auch neue Expertise und Investitionen. Ein umsichtiges Navigieren auf dem Markt für Pölzl Wärmetauscher ist hier geboten: Weder darf der große Kurs aus den Augen verloren, noch dürfen nachhaltige Änderungen am Markt vernachlässigt werden.

Die Geschichte der NGR ist beeindruckend, aber schwer 1:1 auf Pölzl Wärmetauscher umlegbar. Das Unternehmen ist quasi von Null auf Hundert groß geworden, hat sich mit Hilfe von Förderungen und gezielten Innovationen sowie einer extreme schnellen Inter-

nationalisierung einen Namen gemacht. Diese Strategie ist zwar aufgegangen, aber sie ist enorm riskant. Was aber beispielhaft ist und auch im Kleinen imitiert werden kann, ist das umfassende After Sales Service der NGR. Für Pölzl Wärmetauscher kommt der Weg der NGR unter anderem deshalb nicht in Frage, weil die Geschäftsführung dieses Risiko nicht eingehen möchte. Mehrere größere Projekte, die Zeit in Anspruch nehmen, sind in Planung: Fortbildungen und Qualifikationen, die Umwandlung des Betriebes in eine GmbH, die Betreuung des Kerngeschäftes und andere. Da Pölzl Wärmetauscher derzeit nicht bei Null steht, müssen all diese Themen bedacht werden. So verheißungsvoll so ein rasanter Schnellstart auch erscheinen mag – für Pölzl Wärmetauscher kommt er nicht in Frage.

Nach der rechtlichen Änderung soll sukzessive der Geschäftsbereich ausgeweitet werden: So ist es etwa geplant, Kompaktanlagen, Spezialbehälter, Sonderkonstruktionen und sonstige Schweißkomponenten in das Angebot aufzunehmen.

9. Der übernächste Schritt: Zukunftsszenarien für Pölzl Wärmetauscher

9.1. Marktentwicklung

Es kann damit gerechnet werden, dass vor allem der Markt für geschweißte, hartgelötte und luftgekühlte Wärmetauscher weiter wachsen wird. Auch der Ersatzteilmarkt in diesem Bereich ist nicht zu unterschätzen. „Gleichzeitig gehen einige Nutzer von Röhrenwärmetauschern zu Wärmetauschern mit geschweißten Platten über, weil letztere einfacher zu handhaben sind und eine höhere Temperatur- und Drucktoleranz aufweisen. Die Nachfrage nach Hybrid-Kühltürmen und luftgekühlten Wärmetauschern wird durch Bedenken in Bezug auf Umweltbelastungen durch Wärme und Kälte erzeugende Systeme angekurbelt, und Wärmetauscher mit Spiralschlange dürften von der zunehmenden Praxis der Abwasser-Pasteurisierung profitieren.“ So die Branchenexperten.¹²⁵ Deutschland ist der wichtigste Einzelmarkt innerhalb Europas, doch auch in den osteuropäischen Beitrittsländern ist man bestrebt, den Standard anzugleichen. Obwohl Qualität gefragt ist, ist es meist der Preis, der entscheidet, was kleineren Unternehmen wie Pölzl Wärmetauscher einen Vorteil bietet.

Die chemische Industrie ist immer noch das größte Abnehmersegment, doch vor allem der Absatz von Wärmetauschern im Bereich Heizung, Lüftung, Kühlung und Klimaanlage steigt derzeit an. Auch bei den kommunalen Ver- und Entsorgern und in der Energieerzeugung sind potenzielle Kundenkreise zu finden.

Dumpingpreise, Allianzen, Kooperationen, stärkere Marktpräsenz sind wie überall auch in dieser Branche Herausforderungen, mit denen man rechnen muss. Für die europäische Wärmetauscher-Industrie ist es problematisch, dass die Preise sinken und es teilweise zu rückläufigen Margen sowie längeren Produktlebenszyklen kommt. Generell haben Wärmetauscher eine sehr lange Lebensdauer von ca. 20 – 30 Jahren, das ist aber sehr stark von den Einsatzbedingungen abhängig.

Das größte Risiko birgt jedoch der wachsende Wettbewerb von anderen Kontinenten – insbesondere Länder, wie Indien, Korea oder China, müssen hier als ernst zu nehmen-

¹²⁵ Von: <http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=7254737> Pressemitteilung über den europäischen Markt für Wärmetauscher von Frost.

de Konkurrenten genannt werden. Man bringt ihnen zwar zumeist noch nicht das nötige Vertrauen entgegen, und ihre Produkte sind in Europa noch relativ unbekannt, doch mit zunehmender Vertrautheit dürfte die Einstiegsbarriere hier sinken.¹²⁶

9.2. Internationalisierungsstrategie

Pölzl Wärmetauscher ist aktiv auf der Suche nach geeigneten Vertriebspartnern im Ausland im Hinblick auf die Internationalisierung. Derzeit sind die Kunden des Unternehmens hauptsächlich aus der DACH-Region; überwiegend aus Österreich und Deutschland. Marktchancen bestünden wahrscheinlich auch in den USA, doch hier besteht jedoch gegenwärtig keine Marktzulassung. Eine solche kostet 20 000 Euro pro Jahr. Der Nutzen würde derzeit die Kosten eher nicht aufwiegen – daher wäre eine solche Investition momentan zu riskant.

Bei der Internationalisierung setzt Pölzl Wärmetauscher auf eine Mischung aus Wasserfall- und Folgerstrategie. Es soll aus der DACH-Region heraus, in der das Unternehmen schließlich auch beheimatet ist, langsam eine Annäherung an verschiedene große Anlagenbauunternehmen vorgenommen und über diese wiederum der Einstieg in weitere Märkte angepeilt werden. Wie zuvor erläutert, ist das im Rahmen der Folgerstrategie üblich, bei der ein Markt erst zu jenem Zeitpunkt bewusst zur Bearbeitung ausgesucht wird, wenn man als Zulieferer für ein Großunternehmen tätig ist. Diese Strategie erscheint Pölzl Wärmetauscher als relativ gut gewählt für ein kleines, im Wachstum befindliches Unternehmen, das gute Beziehungen zu Kunden, Lieferanten sowie allen anderen Kooperationspartner unterhält.

Doch auch die Wasserfallstrategie, bei der ein Unternehmen in einen Markt eintritt und sich anschließend schrittweise in weitere Ländermärkte vorarbeitet, ist für Pölzl Wärmetauscher interessant. Als Beispiel könnte man hier einen in Deutschland tätigen Konzern nennen, für den ein Pilotprojekt durchgeführt wird, das dann auch in einer anderen europäischen Niederlassung wiederholt, und schließlich auf Niederlassungen im asiatischen Raum ausgeweitet wird. Für Pölzl Wärmetauscher ist es daher von höchster Pri-

¹²⁶ Von: <http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=7254737> Pressemitteilung über den europäischen Markt für Wärmetauscher von Frost.

orität, den Kontakt zu internationalen Anlagenbauunternehmen, wie Andritz¹²⁷ oder Bertsch¹²⁸, die in der Kernregion ihr Headquarter haben, herzustellen und / oder zu pflegen. Denn diese können das Sprungbrett in andere Märkte darstellen.

9.3. Exkurs: Die Förderlandschaft

Innovation hat zurzeit für Pölzl Wärmetauscher nicht die höchste Priorität. Daher werden rein innovationsbezogene Fördermittel in den nächsten Jahren wohl eher nicht bezogen werden können. Dennoch ist es von Vorteil, an Maßnahmen für die niederösterreichische Wirtschaft beteiligt zu sein. Zum einen, um Informationen einzuholen, zum anderen aber, um sich zu vernetzen und eventuell auch an konkreten Projekten zu beteiligen. Hier sollen die wichtigsten Anknüpfungspunkte für die nähere Zukunft beschrieben werden.

Niederösterreichs Wirtschaft ¹²⁹ ist durch Klein- und Mittelbetriebe unterschiedlichster Art geprägt; daher ist es schwierig, hier Cluster im klassischen Sinn zu finden. Trotzdem können einzelne Clusterinstrumentarien maßgeblich zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in bestimmten Branchen oder auch branchenübergreifend entlang der Wertschöpfungskette beitragen und in weiterer Folge regionale Spezialisierung bewirken.

Das Niederösterreichische Programm „Netzwerke und Cluster“ etwa ist Teil der Niederösterreichischen Regionalen Innovationsstrategie. Das Programm ist mit allen anderen innovationsstärkenden Maßnahmen eng vernetzt.

Die niederösterreichische Wirtschaftsagentur ecoplus dient als Schnittstelle zwischen Wirtschaft und öffentlicher Hand, aber auch als Plattform für die Unternehmen.

So wird die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen untereinander sowie zwischen Firmen und Forschung erleichtert. Cluster fördern aber nicht nur technologische Innovationen in Unternehmen. Sie erfüllen auch eine wesentliche Rolle beim Marketing, wenn sie mehrere Unternehmen oder eine ganze Branche betreffen.

127 Anmerkung des Autors: Die ANDRITZ-GRUPPE ist einer der weltweit führenden Lieferanten von Anlagen, Ausrüstungen und Serviceleistungen für Wasserkraftwerke, die Zellstoff- und Papierindustrie, die Metall verarbeitende Industrie und Stahlindustrie sowie die kommunale und industrielle Fest-Flüssig-Trennung.

128 Anmerkung des Autors: Die BERTSCHgroup ist ein weltweit angesehener Anbieter von Kessel- und Energietechnik, erneuerbaren Energien, sowie Anlagen- und Nahrungsmitteltechnik.

129 Anmerkung des Autors: Die Informationen über ecoplus wurden aus dem Informationsfolder „ecoplus. Die Wirtschaftsagentur des Landes Niederösterreich“ aus dem Jahr 2009 entnommen.

Auch die Kommunikation mit den Entscheidungsträgern im politischen Bereich wird verbessert, so dass entsprechende Maßnahmen gesetzt sowie Stimuli geboten werden können.

Von den wenig stark ausgeprägten Clustern in Niederösterreich könnten teilweise der Mechatronik-Cluster ¹³⁰ und bis zu einem gewissen Grad auch der Cluster Bau.Energie.Umwelt. ¹³¹ von Bedeutung für Pölzl Wärmetauscher sein. Ersterer ist ein branchenübergreifendes Netzwerk zur Stärkung der Innovationskraft und internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen im Bereich Maschinen- und Anlagenbau. Trägerorganisationen sind die Clusterland Oberösterreich GmbH und ecoplus, was den Cluster auch bundesländerübergreifend macht. Bei letzterem werden die Kompetenzen des Bundeslandes zum Thema nachhaltiges Bauen und Wohnen gebündelt, vernetzt und gestärkt. Deshalb haben im Cluster alle zukunftssträchtigen Werkstoffe und Systeme und damit auch Pölzl Wärmetauscher Platz.

9.4. Ausbau des Produktportfolios

Das Unternehmen hat im Zuge der bisherigen Entwicklung sein Tätigkeitsfeld einerseits auf den Apparatebau eingeschränkt und es andererseits um ein Allround-Angebot in diesem Bereich erweitert. Man ist derzeit ausschließlich auf die Produktion von Wärmetauschern beschränkt.

„Wenn Unternehmen in verschiedenen Märkten agieren, ergibt sich daraus in der Regel die organisatorische Trennung in unterschiedliche Geschäftsbereiche. Damit wird die Frage, wie viel in welchen Bereich investiert werden soll, zu einem Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg“ ¹³² Um den Weg zum Erfolg bestmöglich zu ebnen, bietet sich die BCG-Portfoliomatrix an. Dieses Konzept wird bis heute als Grundlage für unternehmerische Investitionsentscheidungen verwendet. Das BCG-Portfolio erlaubt eine Bewertung strategisch relevanter Geschäftseinheiten auf Basis zukünftiger Gewinnchancen und der gegenwärtigen Wettbewerbsposition. Die Matrix dient dazu, sich klarzuwerden, in welche Bereiche man letztendlich investiert, da hier der Schlüssel für den künftigen

¹³⁰ Von <http://www.mechatronik-cluster.at/> Webseite des Mechatronik Cluster Nieder- und Oberösterreich

¹³¹ Von <http://www.ecoplus.at/de/ecoplus/cluster-niederoesterreich/bau-energie-umwelt/ueber-uns> Information über den Cluster Bau.Energie.Umwelt.

¹³² Von http://www.bcg.de/bcg_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx Portfoliomatrix

Erfolg gesehen wird.¹³³ Da es hier wenig Sinn machen würde, einfach nur Wärmetauscher und Dampferzeuger zu vergleichen, werden diverse andere Ideen beziehungsweise andere Arten von Dampferzeuger für die Ausweitung des Geschäftsbereiches des Unternehmens miteinbezogen.

Fragezeichen¹³⁴ haben einen recht niedrigen Marktanteil, sind aber Teil eines schnell wachsenden Marktes. Hier sind etwa die Rückspeiseanlagen zu sehen, die rund um den Boom der erneuerbaren Energien zwar erhebliches Potenzial bieten,¹³⁵ die aber laufend gesetzlichen Neuerungen und Innovationen unterworfen sind, auf die sich das Unternehmen aufgrund seiner Größe in diesem Bereich schwer anpassen könnte. Daher werden sie – als Produkt mit hohen Chancen und Risiken – unter Fragezeichen gelistet.¹³⁶ Für Aufstauapparate gilt ähnliches, wobei hier der Markt auch stark von einzelnen Ingenieurbüros dominiert wird. Dampftrockner und sicherheitstechnische Ausrüstungen sind unter Fragezeichen gelistet, weil sie als neu zu fertigende Zusatzprodukte in Erwägung gezogen werden können, wenn der Markt mit den Dampferzeugern ins Laufen gekommen ist. Mit „Große Apparate“ sind große Dampferzeuger gemeint.

Sterne befinden sich in der Wachstumsphase; sie sind durch einen hohen relativen Marktanteil und hohes Marktwachstum gekennzeichnet. Ziel der Firma Friedrich Pölzl ist es hier, zu investieren und den Marktanteil auszubauen. Gelistet werden daher hier die direkt befeuerten Dampferzeuger ebenso wie die neuen Märkte bei den Wärmetauschern. Auch die leicht zu fertigenden Zusatzprodukte gehören hierher. Solartaugliche Durchlauferwärmer und Katalysatoren wären ebenfalls hier einzureihen. Was sie unterscheidet, sind allerdings – für den Fall der Firma Friedrich Pölzl – höhere Investitionen zu Beginn.

Milchkühe sind Geschäftseinheiten mit hohem Marktanteil – hier findet man einen reifen Markt mit niedrigem Wachstum vor. Die Wärmetauscher, wie sie die Firma Friedrich Pölzl derzeit anbietet, werden hier gelistet. Ebenso die Sonderanfertigungen, die es in diesem Bereich gibt.

Arme Hunde weisen einen niedrigen Marktanteil auf; die Märkte wachsen kaum noch oder stagnieren. Hier sind vor allem die traditionellen Dampferzeuger zu listen, die im

133 Von: <http://www.bcg.de/> Stichwort: Portfoliomatrix

134 Von: <http://www.manager-wiki.com/> Stichwort: BCG-Portfolio (BCG-Matrix)

135 SPIRAX SARCO GmbH: „Grundlagen der Dampf- und Kondensattechnologie“ 1970–2006, Konstanz.

136 ABN Systeme der Elektro- und Gebäudetechnik: Attraktiv, aussagekräftig, ansprechend und aktuell. Produktpräsentation und –ausstellung.

Betrieb viel Geld verschlingen und durch hohe Abgastemperaturen für hohe Energieverluste sorgen. Sie sind weder rentabel noch zeitgemäß und daher sicherlich Auslaufmodelle.¹³⁷ Ähnliches gilt für Gaskühler: Hier wären erhebliche Investitionen seitens des Unternehmens nötig, um umweltschonende Produkte bieten zu können. Die herkömmlichen sind sicherlich unter „arme Hunde“ einzuordnen und gehören außerdem nicht zum Kernbereich der Firma Friedrich Pölzl.

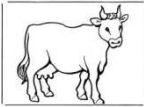

<p style="text-align: center;">?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rückspeiseanlagen • Aufstauapparate • Dampftrockner • Große Apparate 	<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • Wärmetauscher bei bestehenden Kunden • Sonderanfertigungen allgemein
<p style="text-align: center;">*</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direkt befeuerte Dampferzeuger, die neuesten umwelttechnischen Erfordernissen entsprechen • Wärmetauscher bei neuen Kunden und Märkten • Leicht zu fertigende Zusatzkomponenten wie Speisewasserbehälter oder Brüdenkühler • Solartaugliche Durchlauferwärmer • Katalysatoren 	<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Dampferzeuger • Gaskühlung

Tabelle 5: BCG-Portfolio-Matrix für neue Produkte von Pölzl Wärmetauscher

Quelle: Die Tabelle wurde vom Autor für diese Arbeit für das Unternehmen Pölzl Wärmetauscher erstellt.

Wenn man ein Fazit aus der hier getätigten Einordnung der Produkte in die Matrix zieht, so stellen die Wärmetauscher eindeutig das Kerngeschäft dar. Ein wichtiger Punkt für die Zukunft des Unternehmens dürften Sonderanfertigungen werden – und über diesen Bereich kann auch bei den erfolgsträchtigen Produkten, wie direkt befeuerte Dampferzeuger, Zusatzkomponenten, Katalysatoren und solartaugliche Durchlauferhitzer, angesetzt werden.

¹³⁷ JUMAG Dampferzeuger: Fragen aus der Textilwirtschaft. Jumag Dampferzeuger GmbH, Hirschberg

Besonders die Dampferzeuger sind ein Produkt, das die Wärmetauscher thematisch ergänzen würde und für das Unternehmen leicht zu bewerkstelligen wäre; unter anderem deshalb, weil bereits Kontakte zu potenziellen Kundenkreisen wie etwa Wäschereibetriebe bestehen. Später sollen aber auch Anlagenbauer und Industriebetriebe direkt angesprochen werden.

Wichtig ist es, bei jenen Produkten, die aufgrund dieser Analyse für das Portfolio von Pölzl Wärmetauscher relevant sind, stets auf dem neuesten Stand der Techniken zu sein. Umweltschonende Techniken, wie etwa die Vermeidung von Lösungsmittlemissionen, müssen im Fokus behalten werden. Diese können derzeit nicht völlig vermieden werden, belasten aber die Umwelt. Insgesamt ist zum Produktportfolio zu sagen, dass jegliche Form der Erweiterung nur dann erfolgreich sein kann, wenn man sich mit den neuesten Innovationen und künftigen gesetzlichen Bestimmungen auseinandersetzt und hier regelmäßig überprüft, welche Möglichkeiten es gibt.

Was die Kunden betrifft, so hat das Unternehmen – zumindest in der Anfangszeit – eine ausgesprochen günstige Ausgangslage. Zu den potenziellen Kunden bestehen bereits langjährige Beziehungen; teilweise sind Dampferzeuger sogar schon direkt angefragt worden. Genau wie bei den Wärmetauschern soll der Markt sich vorerst hauptsächlich auf Österreich beschränken und später auf die DACH-Region beziehungsweise auf ganz Europa ausgedehnt werden. Der Vertrieb wird wie bei den Wärmetauschern gehandhabt. Während zu Beginn hauptsächlich kleine Apparate verkauft werden sollen, wäre es das Ziel, Jahr für Jahr auch größere Maschinen anzufertigen. Das Unternehmen wird einen Partner für die Bereiche Regelung und Steuerung finden müssen. Hier ist geplant, zu Beginn den entsprechenden Bedarf einfach zuzukaufen. Als Kooperationspartner bietet sich hier die Walter Bösch GmbH & Co KG an, mit der man bereits in Geschäftskontakt steht.

Für die fernere Zukunft ist vor allem eines relevant: Bleiben die Dampferzeuger an die Wärmetauscher gekoppelt oder entwickelt sich ein unabhängiger Kundenkreis? Oder gelingt es, auch größere Apparate anzubieten und damit Konkurrenten, wie Bosch und Hoval, Marktanteile wegzunehmen? Flexibilität und maßgeschneiderte Angebote sind in diesem Bereich sicherlich wieder die wichtigsten Argumente, mit denen die Firma punkten können – und natürlich die erfahrungsgemäß hohe Produktqualität, die hier ein besonders zugkräftiges Argument darstellt.

Wenn der Weg der Portfolio-Erweiterung konsequent beschritten wird, so ist daraus ersichtlich, dass auf sämtliche Ergebnisse der Analyse Rücksicht genommen wird: Gerade die Strategie der kleinen Schritte, die parallel zum bereits gefestigten Markt der Wärmetauscher entsteht und der bestehende Kundenstamm bieten hier enormes Potenzial, ohne allzu große Risiken.

10. Zusammenfassung und Schlussworte

In den nächsten Jahren wird der Schwerpunkt für Pölzl Wärmetauscher erstens bei der Gewinnung von Neukunden, zweitens im Bereich der Internationalisierung sowie drittens im Ausbau des Produktportfolios liegen.

Für diese drei Punkte wurden hier Strategien erarbeitet, die dem Unternehmen sowohl in seiner kurzfristigen wie auch in den längerfristigen Entwicklungen dienlich sein sollen. Eine Orientierung haben dabei die Beispiele anderer erfolgreicher KMU aus dem österreichischen Maschinebausektor geboten – einen zusätzlichen Rahmen haben die derzeit absehbaren wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen sowie förderpolitischen Bedingungen dargestellt. Eine Stärken- und Schwächen Analyse sowie eine BCG-Portfolio-Analyse runden das Fundament für den Geschäftsplan, das hier gelegt wurde, ab.

Als wichtigste Unternehmenswerte haben sich sowohl die Kundennähe und die vertrauensvollen Kundenbeziehungen als auch eine generell umweltbewusste und auf technologischen Fortschritt ausgerichtete Einstellung herauskristallisiert. Auch das Komplettservice, das Pölzl Wärmetauscher anbietet, wird als wesentliches Asset gesehen.

Es ist eine inkrementalistische Strategie der kleinen Schritte, die für Pölzl Wärmetauscher entwickelt wurde. Das liegt zum einen an der derzeitigen Größe des Unternehmens, zum anderen aber auch an den Schwerpunkten und an dem Risiko, das man bereit ist, einzugehen. Ziel ist ein stets organisches Wachstum aus den Kernkompetenzen heraus, eine schrittweise Ausweitung der Angebote im Inland sowie um Ausland rund um die Kernkompetenzen und - daraus resultierend - in weiterer Folge auch eine Vermehrung dieser Kompetenzen.

Sowohl die derzeitigen wirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens als auch die allgemeinen Rahmenbedingungen machen eine positive Entwicklung im Sinne der Strategie sehr wahrscheinlich.

11. Literatur- und Quellenverzeichnis

Bücher

ABN Systeme der Elektro- und Gebäudetechnik: Attraktiv, aussagekräftig, ansprechend und aktuell. Produktpräsentation und – ausstellung.

Bastron, Oxana: Theorie und Praxis der Internationalisierung deutscher mittelständischer Unternehmen in Osteuropa. Diplomarbeiten Agentur, 01.11.2005 - 103 Seiten, Google eBook. Seite 27ff.

Berndt, R.; Altobelli, C.F.; Sander, M. (2005). Internationales Marketing-Management; 3. Auflage; Verlag: Springer. Seite 97 ff

BMWFI: Cluster in Österreich: Bestandsaufnahme und Perspektiven. Endbericht Juli 2009. 4c foresee Management Consulting.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend: Erfolgsfaktor Region. Wie KMU ihr Regionalkapital optimal nutzen! ÖAR Regionalberatung GmbH; 2010.

Clement, Werner; Welbich-Macek, Silvia: "Erfolgsgeschichte: 15 Jahre Clusterinitiativen in Österreich" .Endbericht im Auftrag des BMWA. Wien, 2007

Cutura, B.; Kraus, S. (2005). Internationalisierung von KMU am Beispiel des Markteintritts in der Republik Kroatien; Verlag Dr. Kovač. Seite 11 ff

Deimel, Klaus; Heupel, Thomas; Wiltinger, Kai: Controlling. Vahlen, 07.08.2013. Seite 122

Deseniss, A; Kilian, Th., Walsh; G.: Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies. Springer, 2009. Seite 30

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT: Präventiver Schutz vor Produktpiraterie.

GST – Grinding made for you. Gesellschaft für Schleiftechnik GmbH: Unternehmensbeschreibung Langversion von www.gst.at

Hackl, Manfred, CEO. Präsentation vom 14.1. 2014 zum Thema Wachstum im Bereich der Energie- und Umwelttechnik. Academia Superior.

Hugins, Robert; Izushi, Hiro: Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas Of Michael Porter. Oxford University Press, USA, 2012.

IWI, AMC: Cluster als Instrument zur Steigerung außeruniversitärer F&E, Wien, 2002

JUMAG Dampferzeuger: Fragen aus der Textilwirtschaft. Jumag Dampferzeuger GmbH, Hirschberg

Keßler, Alexander; Frank, Hermann; Rößl, Dietmar: KMU in der Krise. Strategien zur Krisenvermeidung und Krisenbewältigung. Verlag Österreich, Wien, 2013. Seite 12

Merz, Hans-Peter; Stute, Dominik: Internationalisierungsstrategien des Mittelstands. Eine Untersuchung des IHK Bochum. S 5

Meyer, Jörn-Axel: Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen. BoD – Books on Demand, 2010 - 632 Seiten. Seite 119

Mugler, Josef: Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe. Facultas, Wien, 2008.

Parlamentskorrespondenz Nr. 902 vom 19.11.2010. Mittelstandsbericht: KMU als Rückgrat der österreichischen Wirtschaft. Konjunkturpakete konnten Einbruch abfedern

Pitlik, Hans; Bock-Schappelwein, Julia; Handler, Heinz; Hölzl Werner, Reinstaller, Andreas; Pasterniak, Angelika: Verwaltungsmodernisierung als Voraussetzung für nachhaltige Effizienzgewinne im öffentlichen Sektor, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, März 2010.

Scharrer, Jochen: Internationalisierung und Länderselektion Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern. München: VVF, 2001 (Wirtschaft & Raum; Bd. 71

Koch, Lambert T.: Gründungsmanagement: mit Aufgaben und Lösungen. Oldenbourg Verlag, 2001 177 ff

SPIRAX SARCO GmbH: „Grundlagen der Dampf- und Kondensattechnologie“ 1970–2006, Konstanz.

Wirtschaftskammer Österreich: Jeder kann innovativ sein. „innovatives Unternehmen“, 2006.

Magazine

Aus: Branchenbericht 2014: Maschinenbau. Von Unicredit /Bank Austria, April 2014. Einleitung.

Aus: Business Review, Ausgabe 10/2013 von der Uniconsultgruppe. Trausner, Katharina: „GmbH Light“ – Wichtige Änderungen für neue und bestehende Gmbhs.

Aus: Der Standard vom 3.5.2011 „schieferholzsaxer positioniert Anger Machining“

Aus: Der Standard vom 9. Mai 2010. „Zwergenpower gegen die Krise“ von Regina Bruckner.

Aus: Die Presse vom 11.06.2013. „Die Krise setzt dem Mittelstand zu“. Nikolaus Jilch.

Aus: Die Presse vom 25.11.2013. „Österreich hat in der EU den vierthöchsten Anteil an KMU“. Ursprüngliche Quelle: APA

Aus: Die Presse vom 30.10. 2007 „Kunststoff: "Wer jetzt kein Geld verdient, wird nie eins verdienen"" Onlinepresse.

Aus: Die Presse vom 9.1.2014 „Crowdinvesting: Gründer nützen die Macht der Masse“.

Aus: Format vom 26.03.2013 „trend Top 500! Österreichs erfolgreichste Unternehmen“ von Reginald Benisch, Bernhard Ecker und Caroline Millonig

Aus: Industriemagazin vom 4.5.2012. „Endlich eine Langfristlösung“ von Daniel Pohselt.

Aus: Oberösterreichische Nachrichten vom 11.Mai 2013 „Spezialmaschinenbauer Anger Machining in den Händen eines Duos“.

Aus: Oberösterreichische Nachrichten vom 25. Mai 2013. Recyclinganlagenbauer Erema, Ansfelden. Von Martina Holy.

Aus: Oberösterreichische Nachrichten vom 7.11.2012 „Der Niedergang vom Fehrer“ von Sigrid Brandstätter

Aus: Oberösterreichische Nachrichten. „Lange Kette schließt sich: NGR kauft in Bayern zu“ vom 26. Februar 2014 von Sigrid Brandstätter.

Aus: Vorarlberg Magazin Nr. 101 / 2001 „Wirtschaftsstandort Vorarlberg: Auch in Zukunft "Top“

Aus: Wiener Zeitung vom 19.3.2014. „Der Charme des Schwarms“ von Andrea Möchel.

Aus: Wirtschaftsblatt vom 14.5.2013. Erema setzt im Wettbewerb auf Innovation von Barbara Krennmayer.

Aus: Internationalisation of SMEs, European Communities, Luxemburg 2004. Observatory of European SMEs

Aus: Bezirksrundschau Ansfelden vom 24.3.2014 von Kurt Traxl.

Aus: Oberösterreichische Nachrichten vom 30. 3. 2014. „Legendäre Fehrer-Fabrik geht an chinesische Konkurrenz“

Aus: Industriereport 1-2/2014. „Go East: Anger Machining plant Markteinstieg in Japan“ von Ludwig Fliesser.

Onlinequellen

[http://austria-forum.org/af/Wissenssammlungen/Erfinder/Ernst Fehrer](http://austria-forum.org/af/Wissenssammlungen/Erfinder/Ernst_Fehrer)

Von ABA Invest in Austria: Internationale Maschinenbau-Unternehmen in Österreich
<http://investinaustria.at/DE/Home/Sektoren/Maschinenbau/Internationale+Maschinenbau-Unternehmen+in+%C3%96sterre.aspx>.

<http://www.abenteuer-catsegeln.de/recycling.html> Recycling

<http://www.anger-machining.com/> Webseite des Unternehmens

<http://www.austria-export.at/> Erema Engineering-Recycling Maschinen und Anlagen Ges.m.b.H.

<http://www.austria-export.at/> NGR - Next Generation Recycling Maschinen GmbH

<http://www.automobil-industrie.vogel.de/> vom 30.4.2009 „Anger Machining. Präzisionsbearbeitung bei Maschinen.“ Von Claus-Peter Köth.

http://www.bcg.de/bcg_deutschland/geschichte/klassiker/portfoliomatrix.aspx Portfoliomatrix

<http://www.boerse-express.com/> „Kovats will sich Fehrer Textilmaschinen einnähen“ vom 10.05.2005 von Angelika Kraemer

<http://www.ecoplus.at/de/ecoplus/cluster-niederoesterreich/bau-energie-umwelt/ueber-uns> Information über den Cluster Bau.Energie.Umwelt

<http://www.erema.at/> Unternehmenswebsite EREMA. Unternehmensbeschreibung

<http://www.erema.at/> Unternehmenswebsite EREMA. Unternehmensgeschichte

<http://www.erema.at/> Unternehmenswebsite EREMA. Unternehmensphilosophie

<http://www.factorynet.at/maschinenbau-ranking> Die Top-50-Maschinenbauer 2013 im Ranking

<http://www.kreditforum.net/nachrangdarlehen.html/> . Nachrangdarlehen.

<http://www.kunststoffweb.de> vom 5.3. 2014. Branchenticker: „NGR: Mehrheit an Maschinenbauer Dr. Collin erworben“

<http://www.mechatronik-cluster.at/> Das Netzwerk für Maschinen- und Anlagenbau

<http://www.mechatronik-cluster.at/> Webseite des Mechatronik Cluster Nieder- und Oberösterreich

<http://www.ngr.at/> Unternehmen

<http://www.ots.at> Presseaussendung „Jetzt für den vierten Austro-WirtschaftsOskar, den "US-A-Biz Award 2014", bewerben!“ vom 4.11. 2013. AußenwirtschaftsCenter Los Angeles, Dr. Rudolf Thaler

<http://www.peneder.com/> Recyclingspezialist NGR realisiert Neubau mit Peneder. Peneder Bau: Neues Werk in Feldkirchen bietet 3900m² für rasantes Wachstum.

<http://www.peneder.com/> Ressourceneffiziente Produktion - Business Breakfast bei EREMA

<http://www.recyclingportal.eu/> EREMA meldet Rekordumsatz: 40 Prozent Plus. Quelle: EREMA Engineering Recycling Maschinen und Anlagen Ges.m.b.H.

<http://www.schierholzsaxer.com>

<http://www.staatspreis.at/> „Mitterlehner zeichnet Anger Machining und ACC Austria mit Staatspreis Innovation aus“ vom 23.3.2011

<http://www.textilwirtschaft.de> „Textilmaschinen-Fusion: Saurer übernimmt Fehrer“ von Renate Platen

<http://www.wilhelmexner.at/> Preisträger Ernst Fehrer

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/>. Unternehmen/Unternehmung

<http://www.awsg.at> „Mitterlehner zeichnet Anger Machining und ACC Austria mit Staatspreis Innovation aus“ vom 23.3.2011

<http://www.gst.at> Pressebereich - Produktportfolio

<http://www.textileworld.com> „Nonwovens Innovator Ernst Fehrer Dies At Age 81“ Februar 2001

<http://www.fuer-gruender.de/wissen/existenzgruendung-planen/unternehmensstrategie/3-strategien/>: Unternehmensstrategien: Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nische?

<http://stauds.com/hp357/Die-kleine-Fabrik.htm> Die kleine Fabrik

<http://www.aaia.at/de/ueber-uns/was-ist-ein-business-angel/> Was ist ein Business Angel?

<http://www.awsg.at/Content.Node/risikokapital/business-angel-fonds/76717.php> AWS i2 Business Angels

<http://www.bcg.de/> Stichwort: Portfoliomatrix

http://www.carbon.at/de/firma/status_quo/index.php Firmenbeschreibung

<http://www.clusterplattform.at/index.php?id=87>. Diverse Stichworte.

<http://www.exportfonds.at/de/kmu/seiten/default.aspx>. Exklusiv für KMU / ursprüngliche Quelle: Europäische Kommission

<http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=7254737> Pressemitteilung über den europäischen Markt für Wärmetauscher von Frost.

<http://www.kmuforschung.ac.at/index.php/de/> Kleine und mittlere Unternehmen dominieren die Wirtschaft / ursprüngliche Quelle: Statistik Austria.

<http://www.manager-wiki.com/> Stichwort: BCG-Portfolio (BCG-Matrix)

http://marketing_lexikon.deacademic.com/129/Penetrationsstrategie Marketinglexikon.

Marketinglexikon. Academic dictionaries and encyclopedias. Stichwort: Penetrationsstrategie.

http://www.mezzaninfinanzierung.eu/01_beschreibung.htm Mezzaninfinanzierung Beschreibung.

<http://www.necoro.de/> Venture Capital Consulting. Häufig gestellte Fragen.

<http://www.netzwerk-hr.at/> Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmen. Internationalisierungskompetenz am Beispiel der dynaTrace software GmbH

<http://www.noebeg.at/Produkte-Mezzaninfinanzierung>. Mezzaninfinanzierung. Mehr Möglichkeiten.

<http://www.startup-in-bayern.de/themenmenue/foerderung/wagniskapital.html> Wagniskapital

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/>. Stichwort: Ansoff-Matrix

<http://www.zdnet.de> vom 6. Juli 2011. „Compuware übernimmt österreichischen Software-Spezialisten Dynatrace“ von Peter Marwan.

https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/Klein-_und_Mittelbetriebe_in_Oesterreich.html. Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Statistische Daten zu KMU.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Internationalisierung, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505804/internationalisierung-v1.html>

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Kontokorrent, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1866/kontokorrent-v7.html>

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Zession, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17094/zession-v10.html>

<http://www.rechtswoerterbuch.de> Bereich Recht. Stichwort GmbH.

PR-Folder von Schierholzsaxer : „Anger Machining wird 30. Und ist ein Welterfolg.“
Quelle: Webseite der Agentur: <http://www.schierholzsaxer.com>

Sonstige Quellen

Dokumente des Unternehmens „Pölzl Wärmetauscher“

12. Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Matzleinsdorf, im Juni 2014

Unterschrift:
